

En su Preámbulo, el Convenio Colectivo de las Cajas de Ahorro para el periodo 2003-2006 dice lo siguiente:

*‘La nueva clasificación profesional, que pretende atender tanto a las necesidades productivas de las Cajas como a la realidad de unas plantillas de alta profesionalidad y **formación**, parte de dos ideas centrales. De una parte, la constatada y esencial homogeneidad entre las distintas funciones que se desarrollan en la actividad financiera y crediticia propia de las Cajas, y que quedan por ello agrupadas; de otra, la consideración como valor en sí mismo de la rotación y desempeño, sucesivo o simultáneo, de las diferentes funciones que se enuncian en cada grupo profesional.’*

Asimismo, en un recientísimo estudio encargado por la CECA a la Consultora de Formación y Profesora de RRHH en la Universidad Autónoma de Madrid MARÍA ESCAT (‘INFORME DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS CAJAS DE AHORROS’), se dice que ‘...en este contexto aparece como promotor de este cambio el Convenio Colectivo de diciembre del pasado año 2003, en la esperanza de poder inculcar en las Cajas de Ahorros “la adquisición de habilidades a través de la experiencia, de la formación o de la asunción de nuevas responsabilidades o desempeños”’.

Estas y otras son las razones fundamentales que nos han llevado en Caja Segovia a trabajar en la vía de la gestión por competencias como forma de contar con un sistema fiable y seguro que nos permita predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz y qué actuaciones permitirán mejorarlo .

En concreto, la conexión de la formación con el resto de prácticas que conforman la función de Recursos Humanos, a través de la gestión por competencias, permite una

gestión coherente e integral de todas las decisiones que toma una organización en relación con las personas que la componen.

Con el enfoque de competencias se produce un cambio radical con respecto a planteamientos anteriores basados en rasgos de personalidad, ya que se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas. Como consecuencia, lo que forma el perfil de exigencias de un puesto no son tanto características personales que ha de tener el ocupante sino un conjunto de comportamientos observables que conducen al éxito en la función desempeñada.

La adopción del enfoque de competencias no supone la ruptura y el olvido de los rasgos. Muy al contrario, se asume que el nivel de inteligencia o los rasgos de personalidad nos ayudan a determinar la mayor o menor facilidad con que un empleado va a poder incorporar el repertorio de conductas de éxito que queremos despliegue en su función. (Ver artículo sobre Diversigrama de competencias en Capital Humano nº 165 de Abril de 2003)

En este sentido, Caja Segovia ha desarrollado un nuevo Modelo de apreciación del desempeño basado en el concepto de competencia que supone un salto cualitativo respecto a los sistemas utilizados anteriormente.

La principal novedad del nuevo sistema es que se basa, no ya en la valoración subjetiva del Jefe acerca del nivel de posesión de una competencia por parte del colaborador sino en la simple apreciación de sus elementos más simples, las conductas observables.

A ese nivel de detalle se llega tras un proceso en el que, una vez decididas las competencias que conforman el sistema, se identifican, a través de la metodología de 'mejores prácticas' con un grupo de Empleados de máximo nivel de eficiencia, las conductas observables de éxito de cada una de ellas que representan el nivel óptimo de desempeño, descritas al máximo nivel de detalle posible para facilitar su evaluación objetiva.

De esta forma, en el momento de la evaluación, el evaluador tan sólo ha de hacer constar si en el periodo de observación definido su colaborador ha desplegado o no las conductas que conforman una competencia. En definitiva, al evaluador se le pide que aprecie los comportamientos en el trabajo, no la personalidad.

Por otra parte, al estar soportado en un aplicativo informático que agrupa los datos en formato de cuadro de mando, los resultados obtenidos de la medición son inmediatamente utilizables por el profesional para mejorar sus actividades y sus resultados, por sus Jefes y por el Departamento de Recursos Humanos.

El Modelo se constituye así en una herramienta de medición de la Eficiencia de los Empleados de la Caja, además de proporcionar ayuda a los Directores y Jefes de cara a mejorar el perfil profesional de su equipo en el propio puesto de trabajo (Coaching).

El enfoque conductual propuesto permite por un lado hacer llegar al evaluado un programa individualizado de desarrollo que combine soluciones como e-learning, coaching, proyectos tutorizados, etc., en función de las carencias individualmente

detectadas. Por otro permite hacer agrupaciones efectivas en función de carencias colectivas para programar acciones de formación.

Asimismo, facilita el análisis de resultados de la inversión en formación a través de la obtención de ratios e indicadores relacionados con la Eficiencia.

Por último, asumimos que una competencia no es tanto un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino una unión de los diversos componentes del desempeño laboral en un momento dado y en una determinada situación.

Esto significa que cada comportamiento incluido en una competencia que queremos que despliegue nuestro empleado se produce por el efecto conjunto de factores como por ejemplo el querer hacer (motivación) o el poder hacer (factor organizacional).

Por ello las competencias se definen dentro de un contexto específico de Plan Estratégico en el que deben ponerse en práctica, y que por tanto obliga a todos los departamentos de la Caja a colaborar en la puesta a punto de un entorno laboral y organizativo que permita y favorezca el despliegue de competencias y su continua mejora .