



BANCO CENTRAL EUROPEO

LA INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

EN EL BANCO CENTRAL EUROPEO

Abril del 2004

LA INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL BANCO CENTRAL EUROPEO

Índice

Introducción	3
1. La aparición de la gestión por competencias	4
1.1 Orígenes de los sistemas contemporáneos basados en las competencias	4
1.2 El porqué de este concepto	5
2. Introducción de las competencias en el BCE	7
2.1 Los recursos humanos del BCE	7
2.2 Un rápido énfasis en la gestión por competencias	8
2.3 Definiciones adoptadas en el BCE	9
2.4 Fundamentos: las competencias esenciales	10
2.4.1 <i>Planteamiento</i>	10
2.4.2 <i>Definición de las competencias esenciales</i>	11
2.4.3 <i>Principal aplicación de las competencias esenciales en el BCE, sobre todo en la evaluación</i>	12
2.4.4 <i>Ulterior empleo del modelo de competencias esenciales en la selección de personal</i>	13
2.5 Sistema de evaluación múltiple de opiniones	15
2.6 Formación en materia de competencias	16
3. Otros proyectos del BCE en materia de competencias	17
3.1 Proyecto sobre valores del BCE	17
3.2 Proyecto de perfiles del dirección	18
3.2.1 <i>El modelo</i>	18
3.2.2 <i>Otras aplicaciones del modelo</i>	20
4. Lecciones extraídas de la introducción de la gestión por competencias en el BCE	21
Conclusión	23

Introducción

La gestión por competencias es uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar el que constituye su principal recurso: el capital humano. En el Banco Central Europeo (BCE), esta herramienta resulta una de las piedras angulares que permiten dirigir y facilitar el desarrollo profesional de un colectivo de personal y directivos sumamente cualificado y relativamente joven.

En este documento se ofrece un breve análisis del modelo de gestión por competencias elaborado en el BCE con objeto de contribuir al cumplimiento de su misión institucional. El modelo se ha aplicado de forma muy satisfactoria, lo que ha permitido mejorar la gestión del rendimiento. A la vista de la experiencia adquirida hasta la fecha, la Dirección de Recursos Humanos del BCE se ha propuesto afianzar los resultados positivos obtenidos y profundizar en este planteamiento y sus posibles aplicaciones.

1. La aparición de la gestión por competencias

1.1 Orígenes de los sistemas contemporáneos basados en las competencias

Los sistemas basados en las competencias en el ámbito de la gestión de recursos humanos (en adelante, GRH) se han desarrollado notablemente desde los estudios pioneros del psicólogo David McClelland sobre el concepto de competencia hace más de treinta años. Con frecuencia se atribuye a este investigador la puesta en circulación de los sistemas basados en las competencias a través de la publicación del artículo denominado «*Testing for Competence Rather than Intelligence*»¹ («Verificar la competencia en lugar de la inteligencia»), en el que sostenía que los tests basados en las aptitudes académicas y los conocimientos no pueden predecir por sí solos que el rendimiento de un sujeto vaya a ser de alto nivel, y que las características personales, la motivación, la experiencia y los rasgos de comportamiento permiten distinguir mejor a las personas más brillantes de las menos.

A partir de ese momento, los modelos basados en las competencias adquirieron cierta popularidad y aceptación entre los expertos en recursos humanos, y a su difusión contribuyeron los trabajos de Richard Boyatzis², Spencer y Spencer³ y, con posterioridad, Dave Ulrich⁴. Se ha hecho patente que la terminología y el planteamiento de la gestión de estas características han dominado la teoría y la práctica de los Recursos Humanos (RRHH) en los últimos años: en el último decenio no ha surgido ningún enfoque nuevo de la gestión del capital humano que haya conseguido arraigarse con la firmeza de éste entre los responsables del ámbito.

1 American Psychologist, 1973.

2 The Competent Manager: A Model for Effective Performance, 1982.

3 Competence at Work: Models for Superior Performance, 1993.

4 Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results, 1997.

1.2 El porqué de este concepto

Conviene analizar sucintamente las razones que explican el creciente interés por la GRH basada en las competencias suscitado entre muchas organizaciones del sector público y privado. Desde una perspectiva global, la inclinación hacia este planteamiento guarda relación con los diversos cambios que se han producido, en muy diversos ámbitos, en todo el mundo. Mertens⁵, en concreto, pone en relación este fenómeno con la estrategia de adquisición de ventajas competitivas y productividad.

En opinión de Mertens, el planteamiento nuevo surge debido a las transformaciones productivas que han tenido lugar desde la década de los ochenta del siglo XX. La necesidad de hacer frente a una mayor competencia en todo el mundo y la presión para mejorar la calidad y reducir costes son estrategias que han conocido una rápida difusión.

La cuestión primordial puede sintetizarse en forma de pregunta: ¿cómo pueden las organizaciones diferenciarse en un mercado globalizado que facilita una difusión rápida y generalizada de las innovaciones tecnológicas y los avances organizativos de orden práctico?

Uno de los principales elementos de esta nueva arquitectura es el factor humano, es decir, la contribución que las personas pueden hacer al logro de los objetivos de la organización. Por consiguiente, la aparición de esta nueva metodología está directamente ligada a las estrategias elaboradas para mejorar la competitividad, debido a que las empresas deben diferenciarse en el mercado, lo que comienza con el desarrollo de sus recursos humanos. Si esta conclusión parece evidente en el sector privado, es cierto que las organizaciones del sector público se ven en la creciente necesidad de reducir costes en un entorno de reducción del gasto público. Además, dado que la buena gobernanza pública constituye una condición necesaria para unos buenos resultados económicos, se ha sometido a las instituciones públicas a presión para que mejoren su rendimiento.

En segundo lugar, las organizaciones son conscientes de dos realidades: que las personas son su principal activo y que la forma en que se las dirija tiene consecuencias directas sobre su rendimiento general. Si las

organizaciones configuran una plantilla eficiente, flexible y motivada, pueden controlar mejor su capacidad de obtener resultados en un entorno en continua mutación. La gran baza de una organización y la clave de su éxito es la calidad de su personal y sus directivos. La enorme difusión de los enfoques basados en las competencias en el ámbito de la GRH se debe a que se centran fundamentalmente en el rendimiento y, por lo tanto, en la eficiencia y eficacia general de las organizaciones.

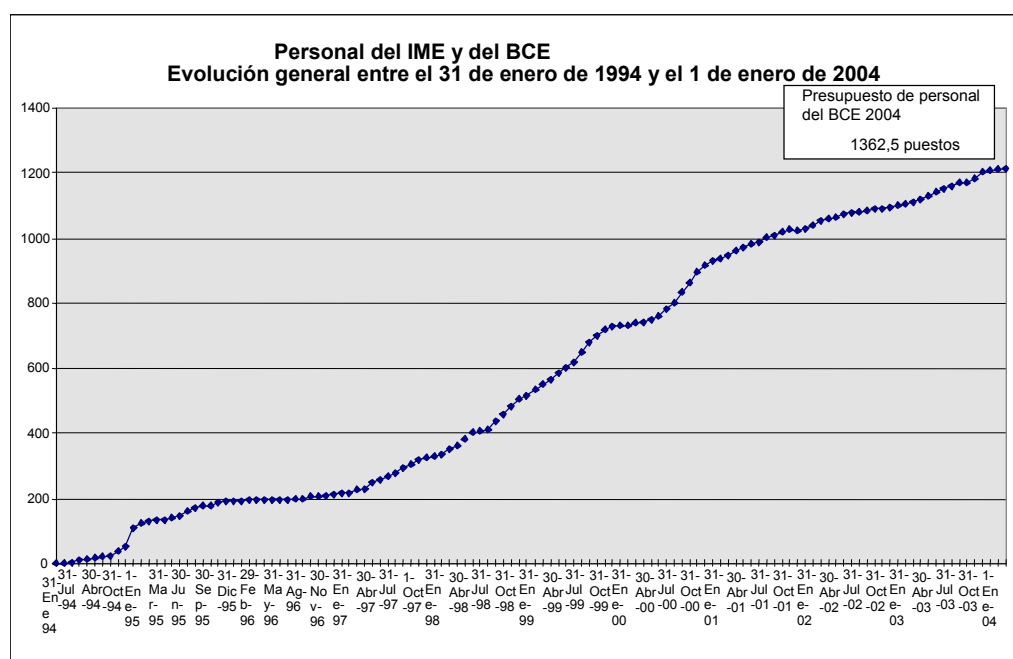
En tercer lugar, la diferencia entre las organizaciones de alto nivel y las menos brillantes se deriva de un mayor hincapié en el «cómo» se obtienen resultados que «en los resultados» en sí mismos. Si bien la destreza y el conocimiento siguen constituyendo factores esenciales de la capacidad del personal, las organizaciones de mayor nivel advierten que son precisamente las competencias «difusas» –valores, motivación y rasgos personales– las que permiten diferenciarse de verdad en el trabajo diario y la obtención de los resultados deseados.

Por último, los modelos basados en las competencias constituyen un medio de reforzar la gestión de los RRHH. Estos planteamientos suponen un valor añadido en varios aspectos: permiten reforzar los comportamientos que van a ser imprescindibles en el futuro y ofrecen una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que una persona precisa para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Los modelos mencionados representan también un instrumento muy valioso para la planificación de los recursos humanos, la sucesión de funciones a largo plazo y la planificación profesional, y, al mismo tiempo permiten medir los valores de la organización y, en definitiva, su cultura empresarial.

2. Introducción de las competencias en el BCE

2.1 Los recursos humanos del BCE

El BCE se creó el 1 de junio de 1998, según lo previsto en el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea. Desde una plantilla de aproximadamente 400 personas en dicha fecha hasta las 1.300 del 2004, la institución intensificó sobremanera sus actividades de selección de personal en un plazo relativamente breve, como se advierte en el siguiente gráfico:



El colectivo del BCE tiene otros rasgos importantes: es relativamente joven (la media de edad es actualmente de 37 años) y, en general, muy cualificado (más del 25% posee un doctorado). El personal procede de los Estados miembros de la Unión Europea (UE) y, desde octubre del 2002, también de los diez países que se adherirán a la UE en mayo del 2004. Las funciones que lleva a cabo son muy especializadas y requieren un elevado grado de competencia y de pericia profesional.

En suma, como institución joven y en rápido crecimiento, el BCE ha debido adoptar una política de RRHH que permita el cumplimiento de su misión y, atraer, facilitar el desarrollo y retener una plantilla sumamente cualificada que lo garantice.

2.2 Un rápido énfasis en la gestión por competencias

En los primeros años de la organización, el BCE centró su GRH en las funciones más tradicionales, como la selección de personal, la formación, la administración, la retribución y las prestaciones. En 1999, mientras se elaboraba el actual sistema de evaluación, la Dirección de Recursos Humanos de la institución puso en marcha un proyecto en materia de gestión por competencias a fin de alcanzar cuatro objetivos:

- a) una terminología común para la descripción de los requisitos laborales**
- b) un marco de integración de los sistemas de RRHH**
- c) una guía de desarrollo o mejora del rendimiento del personal**
- d) un nexo estratégico con la misión del BCE**

En cuanto al establecimiento de una terminología común, se consideró que los directivos y personal del BCE entenderían fácilmente las competencias que constituirían la base de cualquier comunicación en materia de requisitos para puestos de trabajo y expectativas de rendimiento. Una vez adquirida, esta terminología común podría emplearse en diversos sistemas de RRHH. Las competencias formarían el sustrato común para que directivos y personal describieran de forma sencilla lo que constituye un rendimiento eficaz en el BCE. Dado que el nexo entre aquéllas y los resultados es obvio, las personas aceptan que las competencias representan un criterio justo para evaluar su rendimiento.

En cuanto al marco de integración, la Dirección de Recursos Humanos sostenía que un modelo basado en competencias permitiría integrar aspectos como la selección y formación del personal, la gestión del rendimiento, la sucesión de funciones y el desarrollo profesional. Se seleccionaría al personal conforme a la evaluación de competencias; los programas de formación se centrarían en las competencias precisas que necesitarían un desarrollo profesional ulterior y los resultados en el puesto de trabajo se evaluarían dentro del sistema de gestión del rendimiento.

Por lo que respecta al objetivo de establecer un factor de orientación en el desarrollo y el rendimiento, se consideró que, al definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, estos

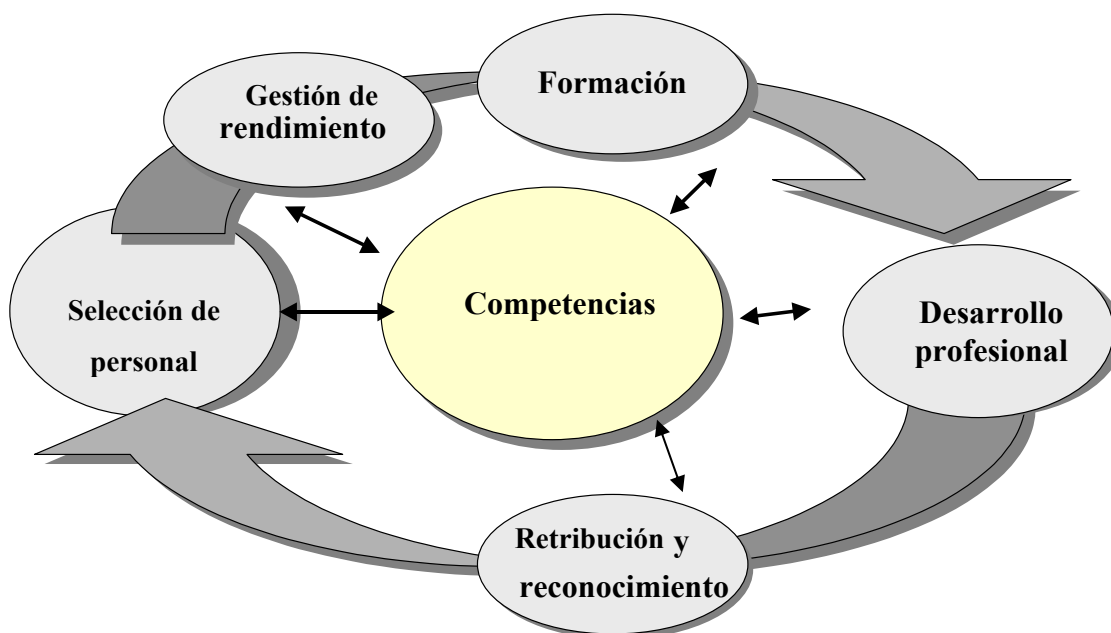
modelos ofrecerían un marco claro para facilitar la información sobre resultados, pautas de comportamiento idóneas y trazar planes de formación y desarrollo.

Por último, se concluyó que las «competencias esenciales» que representan expectativas comunes de comportamiento dirigidas a todos los trabajadores con independencia de su nivel y función podrían utilizarse para reflejar la misión organizativa del BCE. Las competencias son mucho más que la expresión de un rendimiento superior: pueden y deben englobar la cultura y los valores de la organización. Por consiguiente, simbolizan lo que es la organización y los vínculos que existen entre sus integrantes.

2.3 Definiciones adoptadas en el BCE

Cuando se analiza el concepto de competencia, llama de inmediato la atención la falta de definiciones y terminología uniformes. El BCE se expresa en los siguientes términos:

La gestión por competencias es el proceso que permite integrar las decisiones de política de RRHH de manera que las competencias individuales se ajusten de forma óptima a los objetivos de la institución. Se trata de un planteamiento sistémico y sistemático de la GRH.



Competencias

Una **competencia** es un conjunto sinérgico de destreza, actitudes y conocimiento que se manifiesta de forma observable y presenta un valor y una función de predicción del cumplimiento de un objetivo concreto previsto. Su rasgo esencial es que debe ser observable y medible.

La competencia combina tres elementos: «conocimiento» –lo que se debe saber– «destreza» –lo que somos capaces de hacer– y «actitudes» –cómo decidimos hacer las cosas.

Competencias esenciales

Las «competencias esenciales» son las características que, en el grado correspondiente, se espera que muestre toda persona que trabaje satisfactoriamente en el BCE, sea cual fuere su labor. Se consideran cruciales para todo el personal de la organización, con independencia de su función o grado en el escalafón.

Competencias directivas

Se trata de la destreza, rasgos y modo de comportamiento que se consideran fundamentales para quienes ocupan un puesto con atribuciones de dirección y supervisión.

2.4 Fundamentos: las competencias esenciales

El primer proyecto de esta naturaleza en el BCE dio comienzo en 1999, con la elaboración y aplicación de un modelo de competencias esenciales. Este instrumento tenía un triple objetivo: i) que en la organización se entendiera claramente qué comportamiento global se esperaba del personal y de los directivos del BCE, ii) ofrecer un sistema ulterior de validación de las decisiones evaluativas, y iii) facilitar las decisiones de contratación y el desarrollo profesional. De hecho, estas competencias esenciales constituyeron la base para la introducción de un sistema de gestión por competencias en el BCE y han demostrado constituir un instrumento válido y útil para abrir paso a la futura gestión de los RRHH.

2.4.1. Planteamiento

En el proceso de definición de las competencias esenciales en el que intervinieron el Comité Ejecutivo, la alta dirección, representantes del personal y la Dirección de Recursos Humanos, y que duró aproximadamente un año, se combinaron una serie de enfoques desde la cúpula a la base y en sentido

inverso y desembocó en el refrendo de once competencias esenciales, que se presentan a continuación englobadas en tres grupos:

Estilo de trabajo	Interpersonales	De motivación
Análisis	Concienciación cultural	Adaptabilidad
Resolución de problemas	Trabajo en equipo	Iniciativa
Logro de resultados	Sociabilidad	Dedicación
Sensibilidad organizativa	Comunicación	

Estas competencias reflejan lo que las personas que trabajan en la organización entienden por rendimiento satisfactorio, y representan un instrumento importante para garantizar que cualquier debate sobre los resultados del personal y los directivos se base en criterios coherentes.

El rendimiento se define en la organización en función de los resultados que se obtienen y en cuanto a la capacidad que la persona aporta al puesto: esta capacidad abarca tanto las competencias como la destreza y los conocimientos técnicos. Y, si bien todo puesto de trabajo exige cierto grado de destreza y conocimiento, el éxito y el rendimiento excepcional no dependen exclusivamente de ellos, como se señaló anteriormente.

2.4.2 Definición de las competencias esenciales

Para contar con una herramienta de RRHH lo más clara y pertinente posible, las once competencias esenciales se definen de forma sucinta y, posteriormente, se describen en detalle mediante una lista de indicadores de comportamiento (positivos y negativos). A continuación, se ofrece un ejemplo de la definición de «análisis» de las competencias esenciales:

Análisis	Recaba información y aplica el análisis lógico para formular soluciones
<i>Indicadores positivos</i>	<i>Indicadores negativos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Adopta un planteamiento adecuado ante el problema • Identifica las fuentes de información adecuadas • Recaba sistemáticamente la información necesaria • Evalúa la información • Emplea las técnicas y herramientas adecuadas para analizar los datos • Advierte la relación entre problemas y cuestiones • Adopta una lógica precisa en su análisis • Detecta incoherencias en los datos • Analiza datos complejos • Estima toda una amplia gama de cuestiones o factores • Asimila grandes volúmenes de datos y reconoce los realmente importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • se pierde en los detalles • no recaba la información adecuada ni considera todas las cuestiones cruciales • factores irrelevantes obstaculizan en exceso su juicio

2.4.3 Principal aplicación de las competencias esenciales en el BCE, sobre todo en la evaluación

La primera aplicación en el BCE del modelo de competencias esenciales tuvo lugar en el contexto de las evaluaciones. Este ejercicio anual de evaluación, en el cual se analiza el rendimiento desde el 1 de enero del año correspondiente hasta la fecha de la entrevista, constituye un marco formal de comunicación que permite obtener información constructiva sobre el rendimiento laboral y valorar la contribución individual al trabajo realizado para el BCE. Está claro que se trata de una herramienta de desarrollo profesional y, por tanto, no está necesariamente ligada a la revisión salarial anual. Su propósito es que los participantes analicen sus logros personales y sus puntos fuertes y débiles, planifiquen el año siguiente y reconozcan oportunidades y necesidades de formación y desarrollo profesional. El ejercicio de evaluación no debe ser un hecho aislado, sino que ha de formar parte de un proceso continuo de intercambio entre directivos y personal centrado en la información sobre los resultados, la comunicación y la fijación de objetivos. En el BCE, se ha concebido específicamente como una herramienta para fomentar un debate sin trabas sobre el rendimiento de cada miembro del personal en cuanto a sus tareas y funciones principales, así como sobre sus objetivos en el período de referencia. Más importante aún es el hecho de que este ejercicio debe ayudar a los individuos a perfeccionar su destreza con el tiempo, entre otros extremos, mediante la fijación de

objetivos para el siguiente período. De ahí que la evaluación se centre en determinar ámbitos en los que el rendimiento de una persona puede mejorar en su trabajo.

¿Cómo se emplean las competencias? Mediante el ejercicio de evaluación, el miembro del personal y su superior examinan el rendimiento obtenido y lo comparan con los criterios relativos a las **competencias esenciales**, aunque no todas se examinan en el contexto de la evaluación. El evaluador propone un mínimo de tres competencias a considerar en el marco de la evaluación que sean significativas a la vista del puesto que ocupa el evaluado o que el superior directo estime que deben poseer todas las personas que trabajan en un mismo ámbito dentro del departamento correspondiente. Se analizan también la destreza o las competencias técnicas que sean específicas para un puesto concreto. Todo ello permite a los participantes evaluar hasta qué punto el individuo cumple o puede cumplir sus objetivos, y, cuando sea necesario, acordar un plan de formación y desarrollo profesional para el año siguiente.

Tras cuatro años de experiencia, y vistas las encuestas realizadas anualmente entre el personal, resulta evidente que la utilización del modelo basado en las competencias se ha generalizado en la organización, lo que ha permitido formular un conjunto uniforme de criterios para evaluar al personal. Si bien es cierto que los ejercicios de evaluación se desarrollaban ya antes de la introducción del modelo, su forma podía ser sustancialmente distinta entre los diversos departamentos: actualmente, el proceso está normalizado, lo que garantiza un trato equitativo y más justo. Asimismo, esta herramienta ofrece una mayor claridad para determinar el tipo de comportamiento que se espera de los miembros del personal y directivos, con independencia de su función. Por último, se ha reducido el margen de subjetividad, aun cuando no cabe duda de que toda evaluación no deja de ser un ejercicio de valoración. Sobre la base de indicadores positivos y negativos, tanto el miembro del personal como su superior pueden analizar y valorar las situaciones a la luz de las competencias fijadas.

2.4.4 Ulterior empleo del modelo de competencias esenciales en la selección de personal

La Dirección de Recursos Humanos ha comenzado a emplear y perfeccionar el modelo de competencias en el proceso de selección y contratación de personal. Aunque no constituya aún una práctica establecida, como ocurre en el proceso de evaluación, se ha comenzado a definir más claramente una serie de competencias necesarias –esenciales y técnicas– para cada puesto en el BCE, que deben integrarse en todas

las fases de proceso a fin de centrarse en los indicadores de rendimiento más que en el mero contenido del puesto de trabajo.

Cuando se publica una vacante, la Dirección de Recursos Humanos recomienda al directivo responsable de la contratación que lleve a cabo un análisis con vistas a determinar qué actividad realizan las personas más destacadas que ocupan ese puesto y cómo la desarrollan. La Dirección de Recursos Humanos colabora activamente en este proceso. En consecuencia, en los avisos de vacante del BCE se hace hincapié en el nivel de competencia requerido o contienen elementos netamente encaminados en este sentido. Dicho análisis pone de manifiesto el nivel que se considera satisfactorio para el puesto que se ofrece, enumerando los conocimientos, destreza y otros factores fundamentales requeridos, integrándose todos ellos en el aviso. Aunque el proceso resulte laborioso y no sea bien entendido siempre por todos los departamentos, la experiencia ha demostrado que facilita el proceso de selección, ya que permite a la organización adoptar decisiones ponderadas y garantiza que se sigan prácticas de contratación justas y jurídicamente admisibles.

Por lo que respecta al contacto personal, la práctica habitual en el BCE consiste en entrevistar a todos los candidatos que se someten a las pruebas técnicas o prácticas (entrevistas colectivas o bilaterales), o a ambas. Se prepara una serie de preguntas específicas para verificar el nivel en cada una de las competencias necesarias para el puesto, y todos los candidatos pasan sistemáticamente por el mismo proceso. La institución emplea un método determinado en las entrevistas centrado en los comportamientos, ya que la mayor parte de los responsables que las realizan han seguido cursos intensivos de formación en esta técnica de RRHH. Estas entrevistas parten de la premisa de que el comportamiento en el pasado permite predecir con precisión el del futuro, y de que una buena entrevista de selección debe evaluar a los candidatos en función de todos los criterios o competencias esenciales, para lo cual se les pregunta sobre:

- Comportamiento y rendimiento en el pasado
- Capacidad de aprendizaje de lo hecho con anterioridad
- Capacidad de adaptación en el futuro a este puesto
- Conocimiento y comprensión de aspectos que afectan al puesto ofrecido

Esta técnica ha demostrado ser de extraordinaria utilidad para nuestro proceso de contratación, ya que reduce el grado de subjetividad que puede darse cuando se valora a una persona y proporciona un marco claro de comparación entre los diversos candidatos.

2.5 Sistema de evaluación múltiple de opiniones

En el 2001 se inició un ejercicio centrado en las competencias directivas, a modo de seguimiento de la decisión de introducir en el BCE el modelo de competencias esenciales, además de como instrumento de desarrollo profesional y formación de directivos. Se consideró que las siguientes competencias eran cruciales para todos los directivos del BCE:

- Trabajar «según el estilo del BCE»
- Visión de futuro
- Pensamiento crítico
- Comunicación franca
- Facilitar un elevado rendimiento

Estas competencias son las propias del liderazgo y se hacen extensivas tan sólo a los grupos directivos, al centrarse en su papel como líderes de un equipo, gestores de personas y partícipes de un sistema que contribuye a la estrategia global del BCE; así, se añaden a las consideradas esenciales y sirven para complementar el ejercicio anual de evaluación.

Todas ellas se describen mediante una lista de indicadores de comportamiento según el formato del siguiente ejemplo:

Visión de futuro

Mira al futuro y se forja y comunica una visión del mismo nítida y convincente

Entiende y comunica claramente la misión y estrategia del BCE

Garantiza que la actuación de su equipo se ajusta a la estrategia del BCE

Comprende su papel y cómo encaja en el planteamiento global

Traza y comunica planes a medio o largo plazo para el departamento o unidad

Ofrece motivación y dirección sólidas que inspiran y motivan a los demás

Muestra determinación, decisión y dedicación para alcanzar esa visión

Hasta ahora, el ejercicio de información multilateral ha sido voluntario: los directivos del BCE responden primero a una serie de preguntas (señalando una puntuación) sobre las competencias directivas antes mencionadas y solicitan a otras personas (por ejemplo, subordinados directos, compañeros de idéntico nivel

o contactos ajenos al BCE) que cumplimenten el mismo cuestionario (que se ofrece en Internet y es estrictamente confidencial). Cuando se ultima el documento, la Dirección de Recursos Humanos asigna un tutor cuya función es ayudar a interpretar y analizar los resultados de modo que el sujeto pueda centrarse en los aspectos críticos del mismo, determinar cuáles son sus prioridades y trazarse un plan de actuación adecuado.

La primera experiencia ha resultado muy alentadora y se tiene previsto que el uso de esta herramienta sea obligatorio para todos los directivos del BCE, con el fin de favorecer su desarrollo y formación profesionales.

2.6 Formación en materia de competencias

La formación y el desarrollo son, sin duda, ámbitos en los que el modelo de competencias podría ofrecer resultados inmediatos y satisfactorios en cuanto a eficiencia. Los estudios sobre organizaciones han demostrado que este modelo convierte la formación y el desarrollo profesional en factores estratégicos y facilita el proceso de adopción de decisiones. La inclusión de las competencias en el programa de formación parece facilitar un aprendizaje más adecuado y ofrece resultados más valiosos en función del tiempo y esfuerzo invertidos. Asimismo, la diferencia entre las competencias que posee el personal y las que efectivamente requiere la organización se convierte en el factor que permite determinar qué tipo de programa de formación y desarrollo profesional se precisa.

Hasta comienzos de este año, en el BCE, el ejercicio de evaluación era el único instrumento de RRHH que vinculaba competencias y formación. Uno de los objetivos de este ejercicio era fomentar el debate entre personal y directivos sobre las necesidades de formación concretas en relación con las competencias precisas para cada puesto. El programa individual de formación derivado de este intercambio de opiniones tiene por objeto reducir al mínimo la diferencia entre las competencias existentes y las realmente requeridas para el puesto.

En el 2004, la Dirección de Recursos Humanos publicó un folleto sobre actividades de formación que se envió a todo el personal. Todas ellas estaban agrupadas por competencias y clasificadas según cuatro

grupos de habilidades: interpersonales, centradas en tareas, directivas y lingüísticas. El programa se revisa de forma continua.

3. Otros proyectos del BCE en materia de competencias

En enero del 2004, la Dirección de Recursos Humanos puso en marcha dos proyectos asociados a las prácticas vigentes en la materia, que constituirán el punto de partida para la preparación de otros nuevos.

Sus objetivos son los siguientes:

1. Establecer y transmitir a los directivos y al personal valores comunes, además de crear un clima de cooperación.
2. Definir y aplicar un perfil general común a los directivos del BCE que suponga un punto de equilibrio entre capacidad de liderazgo y pericia profesional.

Si el primero de ellos no se centra únicamente en la gestión por competencias, estrictamente hablando, el nexo entre cultura y valores empresariales, por un lado, y la gama de competencias, por otro, es muy sólido. En efecto, cuando los profesionales de los RRHH se centran en la adquisición de competencias, siempre tienen presente la dimensión institucional, describiendo y manejando una serie de ellas que se ajustan a la cultura y los valores empresariales y les sirven de apoyo.

3.1 Proyecto sobre valores del BCE

El objetivo principal de este proyecto es conseguir que el personal y los directivos del BCE asuman los valores de la institución, clarificando el tipo de comportamientos que se esperan en la organización. Se trata asimismo de elaborar un marco integrado y exhaustivo a partir de los valores vigentes que los RRHH puedan luego aplicar a fines muy diversos, tales como evaluaciones, procesos de selección, formación y desarrollo profesional.

Tras realizar estudios de campo y organizar seminarios internos entre el personal del BCE y sus directivos, se señalaron una serie de valores que podrían complementar los que la Misión del BCE considera de carácter esencial: «eficacia», «eficiencia», «integridad», «competencia» y «transparencia». Tras una reflexión muy detenida, se concluyó que a ese núcleo esencial debían agregarse dos valores más: «espíritu de equipo» y «trabajar por Europa».

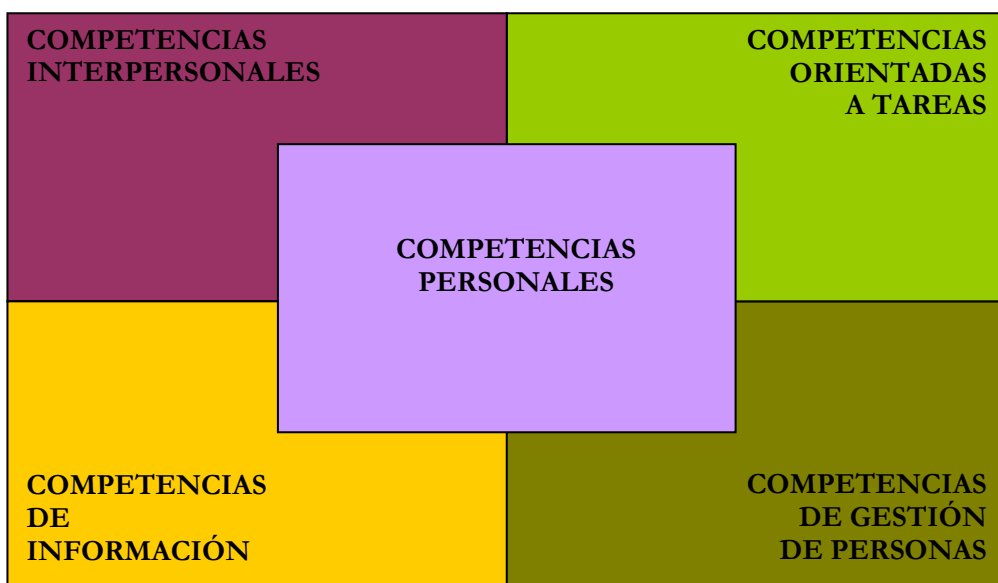
Ha sido necesaria una definición explícita de estos siete valores comunes para crear un nexo evidente entre la *raison d'être* del BCE y el desarrollo profesional de su capital humano. El nexo directo entre las prioridades de la organización (el «macrocosmos») y el comportamiento del personal y de los directivos (el «microcosmos») sirve para poner de manifiesto qué valores son prioritarios en el entorno profesional concreto. En este contexto, la Dirección de Recursos Humanos ha estado elaborando una serie de indicadores de comportamiento asociados a los valores comunes mencionados cuya versión definitiva se terminará a mediados del 2004.

3.2 Proyecto de perfiles de dirección

Paralelamente al primer proyecto, se ha iniciado un segundo proyecto para perfilar mejor las competencias directivas en el BCE.

3.2.1 El modelo

La Dirección de Recursos Humanos ha decidido ampliar y mejorar el modelo de once competencias esenciales empleado hasta la fecha en el BCE y ha preparado un Modelo General de Competencias del BCE, que se aplicará al colectivo de directivos de la institución y, posteriormente, de forma generalizada. Se trata de un modelo genérico que cabe utilizar como punto de partida para integrar las competencias en diversas herramientas de RRHH y que se ajusta al modelo de valores organizativos que se está trazando. El modelo provisional contendría cinco grupos distintos y se delinea sucintamente a continuación:



El modelo consta de cinco grupos de competencias comunes a los diversos puestos o funciones. Cada uno de estos grupos contiene un conjunto de competencias de crecimiento gradual en función de la importancia de cada una de ellas; cada conjunto permite responder a una pregunta específica, como se muestra a continuación:

<i>Grupo de competencias: Gestión de personas</i> ¿Qué competencias relativas a la gestión de personas se precisan para desempeñar este trabajo adecuadamente?
<i>Grupo de competencias: Gestión de tareas</i> ¿Qué competencias relativas al desempeño de tareas se precisan para desempeñar este trabajo adecuadamente?
<i>Grupo de competencias: Gestión de la información</i> ¿Qué competencias relativas al procesamiento y distribución de información son necesarias para desempeñar este trabajo de forma adecuada?
<i>Grupo de competencias: Gestión interpersonal</i> ¿Qué competencias relativas al contacto con compañeros o clientes (internos y externos) se requieren para desempeñar este trabajo adecuadamente?
<i>Grupo de competencias: Gestión personal</i> ¿Qué competencias relativas a la gestión personal se precisan para desempeñar este trabajo de forma adecuada?

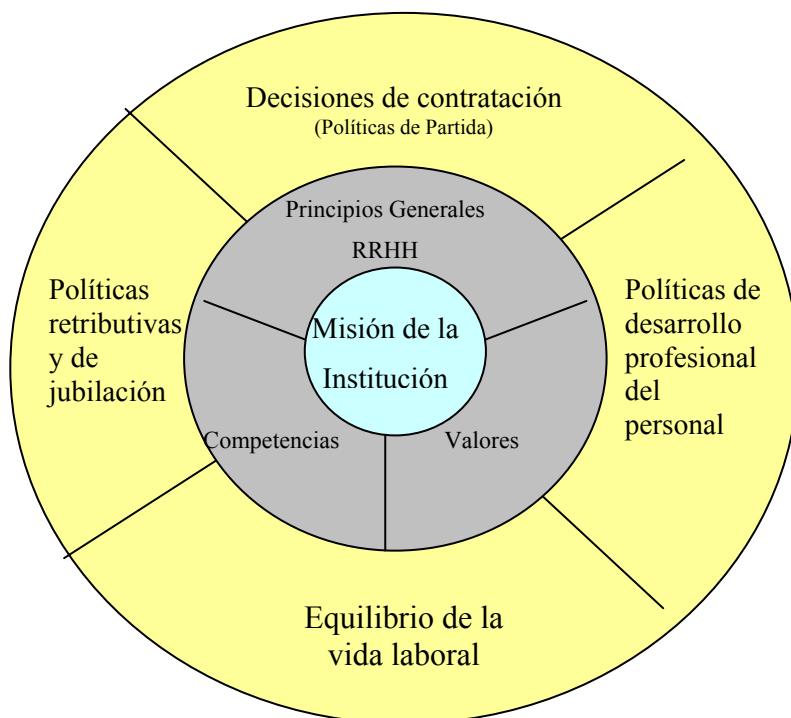
El conjunto general de competencias que resultarían importantes en el BCE serían las siguientes (las once esenciales siguen siendo parte del modelo y aparecen en gris):

COMPETENCIAS PERSONALES	COMPETENCIAS INTERPERSONALES	COMPETENCIAS ORIENTADAS A TAREAS	COMPETENCIAS DE INFORMACIÓN	COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE PERSONAS
Amplitud de concienciación	Capacidad de influencia	Construir la organización	Pensamiento estratégico	Ofrecer liderazgo
Desarrollo personal	Reforzar relaciones	Supervisión	Comprensión del sector	Dirección de equipos
Iniciativa	Asesoramiento	Organización	Conceptualización	Creación de equipos
Eficacia en cuanto a resultados	Trabajo en equipo	Decisión	Innovación	Facilitar un elevado rendimiento
Dedicación	Vocación de servicio	Resolución de problemas	Integración	Motivación
Adaptación	Concienciación cultural	Estructuración del trabajo	Análisis	Orientación de personas
	Comunicación	Realización de tareas	Procesamiento	Ofrecer apoyo
	Apertura		Comprensión	Transferencia de conocimiento

Se está elaborando un conjunto de indicadores de comportamiento positivo para cada serie de competencias del modelo. En primer lugar, se aplicará al colectivo de directivos. La Dirección de Recursos Humanos está preparando un perfil de competencias para cada estrato (alta dirección, jefes de división y jefes de sección), en función de una serie de seminarios en los que participaron representantes de todos ellos, perfil que contendrán las ocho competencias del modelo que se consideran más importantes para el cumplimiento de su labor. Estos perfiles constituirán la base para la gestión del rendimiento de este colectivo, la elaboración de programas de formación y las actividades de selección y contratación de personal. Los perfiles de competencia quedarán en el núcleo de las diversas herramientas de RRHH.

3.2.2 Otras aplicaciones del modelo

El modelo de competencias antes mencionado se aplicará al colectivo de directivos y, en un momento posterior, a todo el personal del BCE. Junto con el modelo de valores comunes del BCE, se integrará en diversas prácticas de RRHH actualmente seguidas y, por consiguiente, representará la piedra angular de las mismas. Se trata de adoptar un planteamiento sistemático e integrado que permita vincular todas las políticas de RRHH y sustente el conjunto de valores de la organización, como se muestra en el siguiente diagrama:



4. Lecciones extraídas de la introducción de la gestión por competencias en el BCE

Diversas lecciones pueden extraerse de la introducción formal y sistemática de la gestión por competencias en el BCE, y la Dirección de Recursos Humanos las está analizando detenidamente porque pueden servir de orientación para una buena aplicación de este modelo. Las primeras conclusiones derivadas de la experiencia en el BCE, que confirma las de otras instituciones, parecen indicar lo siguiente:

En primer lugar, y al igual que otras instituciones que operan a escala mundial, el BCE precisa una cultura que fomente el crecimiento estructurado, la adopción de decisiones participativa, la excelencia en el rendimiento y la formación continuada. La introducción de la gestión por competencias puede mejorar notablemente las condiciones.

En segundo lugar, la aplicación de este sistema exige una clara definición de los valores de la institución, que deben constituir la base sobre la que erigir el modelo de gestión por competencias.

En tercer lugar, y en cuanto a la forma de introducir este modelo de la forma más eficaz, existe la necesidad de dar un impulso desde la cúpula a la base y un apoyo en sentido inverso. La gestión por competencias no funciona si las instancias decisorias no la respaldan sin reservas o si el personal no la acepta de forma activa. Es evidente que todos los niveles directivos han de apostar claramente por esta herramienta para que pueda mantenerse: si no conceden importancia al planteamiento, no es probable que el resto de la organización lo haga. Un proyecto de este tipo debe contar fundamentalmente con el compromiso, la participación y el entusiasmo a largo plazo de los participantes, como el consejo de dirección y los representantes del personal. Si se colabora y se celebran consultas constructivas con el personal y sus representantes durante el proceso de elaboración y puesta en práctica del modelo, se tendrá la certeza de que las competencias quedan integradas en el proceso de toma de decisiones. En términos generales, la gestión por competencias no debe constituir un mero instrumento de RRHH, sino una idea aceptada y asumida por toda la organización como una buena práctica.

En cuarto lugar, la comunicación de métodos y objetivos es asimismo primordial. La organización debe contar con una buena estrategia de comunicación que garantice que los trabajadores comprenden por qué se va a aplicar un modelo de este tipo y cómo puede contribuir a la mejora del rendimiento. Por lo general, la introducción de cambios fundamentales exige varios mensajes precisos y bien estructurados para captar la atención de los destinatarios y ganarse su apoyo. La formación de los directivos y del personal en cuanto a

la utilización de las competencias reviste una importancia crucial para una aplicación eficiente de la herramienta.

En quinto lugar, las organizaciones deben validar el perfil de las competencias a fin de evitar que resulten irrelevantes, lo que repercutiría en el rendimiento. El grado de validación depende de la manera y extensión en que se vaya a aplicar dicho perfil de las competencias. La validación es absolutamente necesaria si el modelo de competencias se emplea en la gestión del personal y en la evaluación de su rendimiento. Por otro lado, los modelos de gestión de este tipo deben ajustarse a la estrategia general, y en esto hay que actuar de forma concienzuda. Debe llevarse a cabo un seguimiento atento de la aplicación del modelo, y éste debe modificarse si resulta oportuno.

Y por último, hay que aplicar el modelo de forma correcta ya que, de lo contrario, pierde todo su sentido. Hay que tener presente que las competencias no son un fin en sí mismas, sino que deben emplearse con una finalidad determinada.

Conclusión

Una organización de alto nivel debe contar con un personal también de gran nivel. La determinación de los medios más efectivos para seleccionar, incorporar y retener a un colectivo de alto rendimiento, y crear y mantener una cultura empresarial entre directivos y personal que fomente el esfuerzo y los resultados son los dos retos principales que debe afrontar todo tipo de organización, y entre ellas el BCE. Los profesionales de los RRHH pueden contribuir al cumplimiento de la misión de la organización proporcionando al personal la información y las herramientas adecuadas para que puedan profundizar y desarrollar sus capacidades y conocimiento. El modelo de competencias puede suponer una de las piedras angulares para que los RRHH contribuyan al éxito global de la organización. De cara al futuro, el gran reto será realizar un seguimiento continuo del modelo de competencias–y su actualización cuando resulte necesario– para garantizar que está en consonancia con la estrategia general de la Dirección de Recursos Humanos y, lo más importante, respaldar la misión institucional.