

Profesión

Aena moderniza su gestión

A pesar de ser una empresa pública, Aena (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) ha modernizado su gestión de recursos humanos –selección, formación, evaluación, retribución– con un sistema de competencias. Para desarrollarlo, han trabajado mano a mano con los sindicatos y se ha incluido en el convenio.

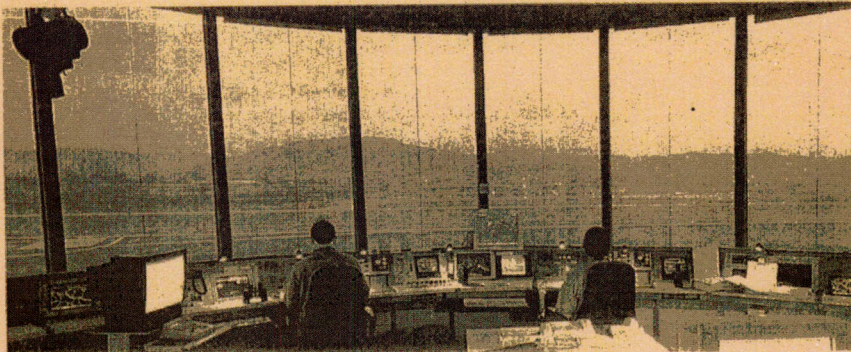
Juan Fajardo. Madrid

No son demasiadas las empresas españolas que pueden presumir de gestionar sus recursos humanos con un sistema de competencias, y menos las que lo tienen incluido en el convenio. En Aena (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea), las políticas de selección, evaluación del desempeño, formación, retribución y desarrollo de carrera las realizan en función de las competencias –técnicas y conductuales– que definieron previamente. "Cuando llegué a Aena en el año 2000 para modernizar su gestión de recursos humanos, coincidió que se estaba preparando el tercer convenio colectivo del ente público. Yo venía de Unión Fenosa, donde el sistema de competen-

La base del proceso fue definir las competencias estratégicas de la organización

cias está incluido en el convenio, y decidí hacer algo parecido", explica Carlos Espinosa, director de organización y recursos humanos de Aena.

Antes de empezar a negociar el convenio, la empresa organizó talleres de formación para que los sindicatos viesen qué era la gestión por competencias y cómo funcionaba en otras compañías. Luego, el primer paso, y la base de todo el proceso, fue definir el directorio de competencias estratégicas de la organización. Expertos de Aena de cada área, apoyados por consultores de BearingPoint –que colaboró en el desarrollo e implantación del sistema–, definieron más de cien competencias técnicas y de habilidades. Durante los seis primeros meses de 2001, miembros de los sindicatos y consultores externos convirtieron las categorías profesionales en ocupaciones. "Antes estaban ligadas a la titulación y no reflejaban la realidad



El sistema de gestión por competencias afecta a los más de siete mil empleados incluidos en el convenio colectivo.

del negocio. Eran categorías muy amplias que incluían perfiles muy distintos", explica Cristina Hebreros, gerente de BearingPoint. "Describimos más de ochenta ocupaciones con la misión del puesto, sus funciones, ubicación organizativa, interrelaciones en la empresa y con las competencias técnicas y de habilidades requeridas", añade. En el segundo semestre de 2001, se negoció con los sindicatos el nuevo sistema y se incluyó en el convenio colectivo. Según Espinosa, "darle participación a los sindicatos y permitirles trabajar mano a

mano con los consultores desde el principio ha sido fundamental para el éxito del proceso". El sistema de competencias del convenio, que afecta a siete mil empleados, no incluye a los controladores aéreos –tienen un particular– ni a los mandos y directivos. "Estos tienen un sistema similar pero más flexible, al no estar en el convenio", añade.

Formación y desarrollo

Las primeras áreas donde se aplicó la gestión por competencias fue en el desarrollo de carrera y en la formación de los profesio-

nales de Aena. "Ahora, los empleados pueden saber dónde están en la organización –ocupación– y, si quieren cambiar de puesto, el sistema les indica la formación que tiene que realizar por las competencias requeridas", explica Espinosa. Hay cambios que precisan formación en el nuevo puesto, otros en los que es necesario formarse antes, e incluso algunos que implican un cambio total en la trayectoria del trabajador. La dificultad y la preferencia para acceder a ellos está marcada por colores –verde, naranja y rojo, respectivamente–.

La compañía no tiene un plan de formación porque cada empleado tiene uno particular

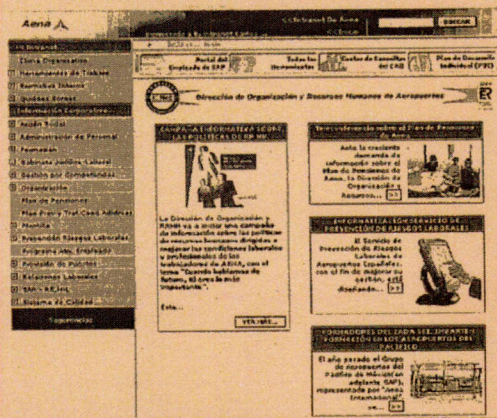
En materia de formación, la compañía ya no tiene un plan general. Cada trabajador tiene uno particular. "Se compara la situación real del empleado con las competencias de su puesto y se diseña un programa a medida", destaca Hebreros. El setenta por ciento depende de esta comparación, el veinte por ciento es de carrera –competencias que no están en la ficha del profesional pero que se desean adquirir para cambiar de puesto–, y el diez por ciento es formación corporativa, que es igual para todos.

Retribución variable para todos

Las novedades que se han puesto en marcha en 2003 son la evaluación de desempeño y la retribución variable para todos. "En junio, se realizó una entrevista de desempeño para revisar cómo marchaban los empleados y para retocar los objetivos", resalta Espinosa. "En diciembre, realizaremos la primera evaluación, que incidirá en la formación, en la promoción y en la retribución", añade. Respecto a las políticas de remuneración, poco tienen que ver ya con las de antes –salario por titulación más complementos–. "Ahora, se divide en tres: nivel formativo, ocupación y una parte variable ligada al desempeño, que depende de los resultados individuales, de equipo y de la compañía", explica. Este año, además, se está extendiendo el nuevo sistema de selección de personal al resto de España, el cual permite realizar pruebas en función de los perfiles demandados. Aunque Aena es un monopolio público, Espinosa reconoce que "ahora somos más competitivos y tenemos una cultura más orientada al cliente".

Una pieza clave

Todo el sistema de gestión por competencias en Aena se realiza a través de la intranet de la compañía. "Los empleados tienen simuladores donde pueden ver el perfil de su ocupación, cómo cambiar de puesto, en que situación se encuentra su plan de formación, consultar su nómina o pedir las vacaciones", explica Carlos Espinosa, de Aena. "Si no fuese a través de la red, gestionar todo esto sería imposible. Antes, cuando alguien pedía un día de vacaciones, la solicitud llegaba a recursos humanos firmada por tres intermediarios", añade. Aunque el sistema está respaldado por la base de datos de SAP, la mayoría de las aplicaciones las han realizado internamente.



El sistema de competencias se gestiona a través de la Intranet.

En los negocios, es mejor jugar con ventaja.

La ventaja de invertir en negocios experimentados y de contrastada rentabilidad. En SIF&Co. encontrarás multitud de nuevas y atractivas posibilidades de negocios. Ven a la gran feria europea de la franquicia, las oportunidades de negocio y el comercio asociado.

SIF & Co.

SIEMPRE INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA