

La importància de les competències transversals de relació. Presentació d'una eina de suport pels equips de RH

Ponents:

Joan Sala (consultor de CA consultors)

Olga Rodríguez (cap del servei de desenvolupament de recursos humans de MC MUTUAL)

Pilar Batanero (cap del servei de desenvolupament professional de la Universitat Politècnica de Catalunya)

Josep Madorell (director de recursos humans de l'Ajuntament de Mataró)

Mònica Alejandre (consultora de D'Aleph)

10 de juliol de 2007

Sumari

<i>Presentació</i>	3
<i>Ponència marc: “Els beneficis de les competències de relació. Les tenim sempre en compte?”</i>	4
<i>Primer torn de preguntes</i>	5
<i>Experiències de treball amb competències</i>	6
<i>La identificació de competències</i>	6
<i>L'avaluació de competències</i>	8
<i>El desenvolupament de competències</i>	9
<i>Segon torn de preguntes</i>	11
<i>Presentació de la Guia per a la identificació i desenvolupament de competències transversals de relació</i>	12
<i>Conclusions</i>	14

Presentació

L'evolució dels recursos humans ha diversificat els focus d'atenció en aquest camp. L'empresa, especialment la de serveis, és conscient de la importància de les persones treballadores per millorar la seva competitivitat i donar resposta davant el canvi constant de la societat actual. Aleshores, més enllà de trobar persones amb uns coneixements, unes habilitats i unes actituds concretes per a un lloc de treball específic, es busca més aviat que aquestes persones siguin capaces d'identificar, avaluar i desenvolupar un seguit de competències transversals. Parlem de competències com ara el treball en equip, l'adaptació al canvi, la millora contínua, la capacitat de lideratge, etc.

Les competències que tenen a veure amb les relacions interpersonals són tractades amb especial interès, atès que el seu desenvolupament afecta el tracte amb els clients i a les relacions interpersonals dins l'organització. Tot plegat ajuda a conformar la cultura organitzativa d'una empresa.

La Fundació va organitzar el darrer 10 de juliol una jornada sobre competències transversals de relació a la seu de la Fundació UPC, a Barcelona, sota el títol *La importància de les competències transversals de relació. Presentació d'una eina de suport pels equips de RH*. Es pretenia assolir dos objectius: recollir les aportacions sobre el tema de persones expertes i donar a conèixer la *Guia per a la Identificació i desenvolupament de competències transversals de relació*.

Setanta professionals de RH, tots ells socis o subscriptors del butlletí mensual de la FMRH, assistiren a la presentació d'aquesta *Guia*. L'elaboració i difusió d'aquesta és el resultat de la col·laboració de la Fundació amb D'Aleph – organització especialitzada en la consultoria i la formació presencial – amb el suport del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya, el Servei d'Ocupació de Catalunya i el Fons Social Europeu.

Anna Fornés va presentar la jornada i va donar la benvinguda als assistents, agraint la seva presència. Va destacar la importància de la formació contínua en els equips de RH per millorar la gestió per competències i així contribuir a la millora de la competitivitat de les seves organitzacions. També va fer menció especial a la tasca de D'Aleph en el desenvolupament de materials i a la gran col·laboració que li ha hagut de moltes organitzacions associades a la Fundació: TMB, MC Mutual, Select ett, B:SM, APB, Ajuntament de Mataró, Diputació de Barcelona, UPC, Consorci Sanitari Integral i Saba Aparcaments.

La guia que es va presentar pretén donar suport als professionals de RH en aquest àmbit específic. Durant la introducció a l'acte, Anna Fornés va estar acompanyada a la taula de Joan Sala, consultor de CA consultors, que va ser l'encarregat de fer la ponència marc. Sala ha estat treballant més de 30 anys, primer en el món de l'empresa i després en el de la consultoria.

Ponència marc: “Els beneficis de les competències de relació. Les tenim sempre en compte?”

Joan Sala

Consultor de CA consultors

La gestió per competències no és un tema nou. Joan Sala va comentar que ell ha estat treballant molts anys amb competències i que fa només uns quants anys que el conviden a donar conferències. A finals dels anys 60, les organitzacions empresarials van començar a considerar el factor humà com un element clau del seu desenvolupament. Des d'aleshores, s'han publicat molts treballs i anàlisis i s'han incorporat nous conceptes, metodologies i tècniques en els programes de formació de les empreses.

El ponent va sintetitzar el que seria la seva exposició. D'una banda, que la nova visió modelitza i sistematitza amb l'ajuda de la tecnologia i els nous procediments, models més eficaços i de qualitat dins les organitzacions. S'incorpora a allò que ja es sabia sobre el tema i fa que s'avanci en els nous contextos socials i organitzatius. De l'altra, que el que es busca sempre és l'eficàcia dels models de gestió i que siguin aplicables. Cal no oblidar que es treballa per una empresa i que en la gestió per competències, com en qualsevol altra, cal no confondre mitjans i fins. La gestió per competències és un mitjà, mai un fi. S'ha de plantejar en termes de resultats, perquè es treballa per a una empresa que tracta d'obtenir beneficis econòmics d'un negoci.

En els factors relacionals, es busquen estàndards. Però, paradoxalment, les persones són úniques i singulars. Això, segons Sala, “és suficientment important com per tenir-ho en compte”.

La peculiaritat del model de gestió per competències és que integra diferents sistemes i models de la gestió de RH: formació, selecció, promoció, avaluació del rendiment... Ha de partir sempre de “comportaments observables” (no potencials) relacionats amb l'entorn organitzatiu i socioeconòmic. L'empresa no és aliena al temps i a la societat i factors com els canvis de valors generacionals s'han de tenir en compte.

Prenent la definició de *competència* de la guia presentada aquest mateix dia, Joan va definir les competències de relació com “saber col·laborar amb altres persones d'una forma comunicativa i constructiva, a més de mostrar un comportament orientat al grup, així com a l'entesa interpersonal”.

Hi ha dos tipus de competències: les **específiques** (les necessàries per un lloc de treball determinat) i les genèriques o **transversals** (comuns i aplicables a molts llocs de treball, entre les quals s'inclouen les de relació).

La incorporació de noves tècniques d'auscultació i diagnosi com les enquestes sobre clima laboral, entre d'altres (enquestes de satisfacció, *feedback 360°*...) deixen veure com la comunicació i el reconeixement ocupen els primers llocs d'importància pels treballadors. Les persones són el factor diferenciador d'una empresa, l'únic que no es pot copiar.

Per Joan Sala, s'hi està en "un nivell baix d'inversió i encara queda camí" en el camp de les competències. Per conscienciar i sensibilitzar l'alta direcció cal fer un plantejament empresarial, de negoci i en termes de cost. Si la direcció veu que la gestió per competències pot reportar beneficis, estarà més disposada a escoltar. El conferenciant va assenyalar que "s'han acabat els actes de fe" i que "tot ha de tenir impacte en el negoci".

La millora de les competències transversals de relació arribarà conjuntament amb la consideració d'alguns aspectes, com ara:

- Donar exemple des dels nivells directius i de quadres intermedis
- Delimitar quins comportaments són acceptables i quins no ho són
- Garantir la preparació dels implicats. S'ha de fer entendre allò que s'està seguint, sensibilitzant i formant, i orientant cap a uns resultats determinats

Els models de gestió per competències es fonamenten en la confiança en les persones i en el seu potencial de desenvolupament. Així s'evita que una persona competent en determinats tipus de situacions en altres contextos aliens a l'empresa, no desenvolupi aquestes actituds dins d'aquesta.

En definitiva, el desenvolupament de les competències de relació aporta beneficis tant per a les empreses (millora de la imatge, del clima laboral, reducció de la rotació i millor retenció del talent, més rendibilitat, més transparència en els processos de selecció i promoció interna), com per a totes les persones que hi treballen (més motivació, seguretat, autoestima i satisfacció).

Primer torn de preguntes

- **Mònica Alejandre, D'Aleph: Quines característiques han de tenir les organitzacions per treballar amb les competències relacionals?**

- **Joan Sala:** Les organitzacions han de creure en les persones *de veritat* i invertir en elles, veure-les com un element diferenciador. Valoro molt positivament els models oberts que fixen els objectius però no el camí concret a seguir, oferint a la persona una autonomia funcional basada en la confiança.

- **Anna Fornés, FMRH: Quins comportaments observables determinen si una organització es preocupa per les persones?**

- **Joan Sala:** La preocupació per les persones és una actitud que es fomenta. Una organització no pot *injectar* la motivació, però pot facilitar l'entorn més adient. Hi ha persones que treballen vuit hores al dia juntes i que es coneixen poquíssim. Quan volem canviar les coses, el procés hauria de ser natural, però, si aquest no es dóna, cal crear-lo. Però, sempre esperant que es naturalitzi.

- **Enric Canet, casal del Raval:** Sovint ens trobem en entorns on la competència d'hom depèn de la competència d'altre. Com es pot treballar amb la mateixa eficàcia aleshores?

- **Joan Sala:** Creixem per la nostra relació amb els altres. S'ha de promocionar l'honestedat, la transparència, la comunicació... S'ha de donar tot per poder exigir el mateix.

Experiències de treball amb competències

La identificació de competències

Olga Rodríguez

Cap del servei de desenvolupament de recursos humans d'MC MUTUAL

Olga Rodríguez va començar amb l'exposició de les experiències de treball amb competències. Va il·lustrar els conceptes que havia dibuixat Joan Sala amb un cas pràctic, el de MC Mutual.

Va fer especial èmfasi en dos aspectes: que el factor diferenciador en el treball amb competències és quin procés segueixes i que tota l'organització ha d'implicar-se, ja que no és una tasca que afecti només RH. L'entitat ha de compartir una visió integradora.

A MC Mutual treballen més de 1.800 professionals. L'any 2003 es va implantar l'avaluació de competències a MC Mutual. Es persequien principalment dos **objectius**:

- Desenvolupar en les persones de l'organització les habilitats, aptituds i actituds necessàries pel desenvolupament del negoci
- Desenvolupar el lideratge dels responsables sobre equips

Amb el primer objectiu, va corroborar l'afirmació de Joan Sala: "l'objectiu és sempre empresarial, busquem la rendibilitat perquè estem en una empresa". Per a Olga, la identificació de competències ha de perseguir un resultat determinat que pugui ser avaluat. I això s'aconsegueix mitjançant un procés estructurat, participatiu i implicador. Sense oblidar que pugui ser revisat davant els canvis que es puguin produir en l'organització i en l'entorn social.

Identificació i definició de les competències

A MC Mutual tenen clar que els comportaments individuals influeixen en el resultat global. En la tasca de definició, van participar tots els nivells de l'organització: el comitè de direcció en la identificació de les competències més crítiques per a l'entitat (qüestionari previ i sessió de treball amb tot el comitè) i la resta de l'organització en la identificació dels comportaments clau vinculats a cada competència (qüestionaris i panells d'experts per les diferents famílies de llocs). Recursos Humans va facilitar el procés aportant metodologia i creant eines d'avaluació i desenvolupament de les competències.

Les competències que van quedar definides van ser les següents:

1. CONSCIÈNCIA DE RENDIBILITAT
2. PRESA DE DECISIONS
3. PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ
4. NEGOCIACIÓ
5. CONTROL I SUPERVISIÓ
6. PENSAMENT ANALÍTIC I CAPACITAT DE SÍNTESI
7. ORIENTACIÓ AL CLIENT INTERN I EXTERN
8. EXCEL·LÈNCIA EN EL TREBALL
9. VISIÓ GLOBAL DE L'ORGANITZACIÓ
10. TREBALL EN EQUIP
11. APRENTATGE CONTINU
12. COMPROMÍS I IDENTIFICACIÓ AMB L'ORGANITZACIÓ

Comunicació a l'organització

Un pla específic de comunicació determina l'eficàcia del procés i garanteix la integració i la implicació de tota l'organització. Amb els directius, hi ha també un treball específic, que gira entorn al lideratge per capacitar el seu equip, a la formació com avaluadors i a oferir-los el suport tècnic en l'avaluació i en la definició de plans d'acció

A MC Mutual, tots els empleats i empleades participaren en l'elaboració d'un cartell corporatiu de les dotze competències mitjançant un concurs de fotografia. Podien presentar una fotografia que representés per ells una competència. "La gent va entendre què eren les competències i ens va donar la seva visió", explica Olga Rodríguez.

Situació actual a MC Mutual

Actualment, l'organització ha posat en marxa l'avaluació del rendiment per complementar l'avaluació per competències. S'ha revisat el plantejament inicial per ajustar-lo als canvis que s'han produït en l'organització i en l'entorn socioeconòmic. L'avaluació i el suport de RH s'ha formalitzat a nivell tècnic i de seguiment dels avaluadors, així com d'anàlisi i devolució de resultats.

L'avaluació de competències

Pilar Batanero

Cap del servei de desenvolupament professional de la Universitat Politècnica de Catalunya

La Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) va començar a definir competències l'any 1993, quan encara no es treballava molt en aquest camp a Espanya. Pilar Batanero va destacar que, com van ser pioners en aquest àmbit, van haver d'anar a les palpentes i anar actualitzant-se amb el pas del temps. Actualment, hi ha 2.657 persones treballant a la UPC com a personal docent i investigador i 1.363 com a Personal d'Administració i Serveis (PAS).

Competències i selecció a la UPC

En el procés de selecció, les competències personals juguen un paper molt important. Es busca avaluar competències requerides pels llocs de treball i que siguin mesurables.

Als processos de selecció a la UPC, hi ha una comissió que avalua les candidatures i que acorda quin és el procés. En aquests tribunals hi ha representants de les diferents unitats de l'organització, dels treballadors i els sindicats i un expert tècnic en selecció. Òbviament necessiten establir un llenguatge comú i entenedor. Se'ls ha de proveir amb una metodologia per tal que puguin avaluar de manera clara les habilitats. Han d'establir una visió conjunta i un consens en tot el procés.

Definició de competències

En el diccionari actual de la UPC hi ha recollides quinze competències personals de les quals les set primeres són de relació. Així, trobem:

- 1) COMUNICACIÓ
- 2) NEGOCIACIÓ
- 3) ESPERIT D'EQUIP
- 4) FLEXIBILITAT
- 5) ASSOLIMENT
- 6) ORIENTACIÓ A L'USUARI
- 7) ORIENTACIÓ A LA MILLORA
- 8) LIDERATGE
- 9) DIRECCIÓ DE PERSONES
- 10) SOLUCIÓ DE PROBLEMES
- 11) INNOVACIÓ
- 12) ORGANITZACIÓ
- 13) PLANIFICACIÓ
- 14) VISIÓ ESTRATÈGICA
- 15) VISIÓ GLOBAL

Cada competència està definida mitjançant **quatre descriptors** que indiquen comportaments i accions. Per cada descriptor hi ha dos nivells d'assoliment definits amb els seus indicadors i evidències conductuals.

L'avaluació de competències

La metodologia és essencial i s'ha anat depurant amb el pas del temps, buscant un major nivell d'informació per l'avaluació de l'assoliment i per poder definir plans de formació a mida.

Les tècniques i eines per avaluar les competències són diverses: **qüestionaris propis de competències, supòsits pràctics i simulacions de gestió, guió i pautes d'entrevista, presentacions públiques, dinàmiques de grup i exercicis de *role play*, qüestionaris i proves de competències de mercat i avaluació de pràctiques selectives.**

La UPC revisa les competències personals cada quatre o cinc anys. "Les competències es desenvolupen socialment", assegura Batanero. Es revisen els indicadors d'assoliment, la fiabilitat, les eines d'avaluació i les de treball. En dissenyen de pròpies i s'asseguren de fer-ho en un llenguatge comprensible.

El desenvolupament de competències

Josep Madorell

Director de recursos humans de l'Ajuntament de Mataró

Josep Madorell va participar en la jornada per exposar el *Model Mataró de direcció i desenvolupament de persones*, un sistema de gestió integral de les persones per competències. Madorell va explicar que no hi ha cap model que els pugui guiar, cap experiència real de com funciona un model típicament empresarial aplicat a la gestió pública.

Són quatre fites administratives les que han motivat aquest projecte:

- **Pacte per al desenvolupament econòmic i social de Mataró:** s'integra més l'organització del consistori amb la direcció política, fomentant l'alineació amb l'estratègia global.
- **Acord de govern per al mandat 2007-2011:** per assegurar la professionalització, la corresponsabilitat i la qualitat en els serveis.
- **Pla d'Actuació Municipal (PAM):** es fonamentava en tres pilars:
 - **L'equip humà**
 - **El model de gestió:** més eficiència, tractament transversal, orientació als resultats, professionalització i qualitat
 - **La innovació** per mitjà de la tecnologia, mètodes flexibles i adaptables

- **Estatuto Básico del Empleado Público:** Estimula el compliment eficient de la feina dels funcionaris a través de la formació, la promoció, a través del desenvolupament de competències, i el rendiment.

A l'Ajuntament de Mataró entenen per competència "un conjunt de comportaments que denoten que una persona és capaç de dur a terme, en la pràctica i amb èxit, una activitat integrant els seus coneixements, habilitats i actituds personals en un context corporatiu determinat". Està íntimament lligada a com s'aconsegueixen els resultats a través de quina diferència pot aportar la integració de les diferents persones d'un equip. La comunicació i la implicació de tota l'organització són eixos bàsics per a l'èxit del projecte.

Procés de desenvolupament de competències

Josep Madorell va comparar el desenvolupament de competències amb el treball d'una colla castellera amb la integració de tots els membres del grup, on tots són importants, des de la pinya fins a l'enxaneta.

A l'Ajuntament de Mataró han seguit tres passos:

- 1. Definició del model i identificació de les competències** genèriques en base als valors i a la missió de l'organització
- 2. Elaboració d'un mapa i un diccionari de competències**
- 3. Prova pilot amb el grup de conserges** amb competències específiques. Si funciona, l'estendran. Cal tenir en compte que en l'Administració pública sempre s'ha d'arribar a acords amb els sindicats per garantir l'eficàcia de qualsevol iniciativa

El pla de desenvolupament

L'establiment d'un pla de desenvolupament i de formació beneficia a la gestió, a l'organització i als treballadors. Cal cercar un sistema rigorós que proporcioni el màxim d'informació possible. El pla de desenvolupament de competències tractarà de salvar el *gap* entre el nivell de competència actual i el desitjat. Aquest *gap* diferencial és el desenvolupament de la competència.

Cada competència disposa d'una **guia de recursos** al portal corporatiu de l'Ajuntament, estant a l'abast de la persona que la desenvoluparà. Aquest treballador fixa amb el seu avaluador un calendari de desenvolupament de competències i els recursos que farà servir. RH supervisa l'aplicació del pla, comprova l'eficàcia i introdueix modificacions i ajustos.

Tot està orientat per aconseguir canvis reals i efectius, a través d'un procés on la comunicació i la confiança són bàsiques per desenvolupar el model. La credibilitat i la professionalitat de RH donarà constància, rigor i seguretat en la implantació del model. Cal integrar tota l'organització (alta direcció, caps, servei de RH, sindicats i plantilla) per tal que el canvi resulti efectiu.

Segon torn de preguntes

- **Beatriu Guerras, Universitat Pompeu Fabra:** Hi ha alguna repercussió del treball amb competències en el nivell retributiu a MC Mutual?

- **Olga Rodríguez:** No, no és un sistema lligat a les retribucions, tot i que el debat està dins l'organització. De tota manera, és un model que necessàriament evolucionarà amb el temps. Lligar l'avaluació de competències a les retribucions quan es va posar en marxa el model hauria estat un element de pressió per als avaluadors, que no estaven habituats a valorar les persones dels seus equips.

- **Hipòlit Serra, Caixa Manlleu:** Quin és el percentatge que hi ha entre avaluadors i avaluats en MC Mutual?

- **Olga Rodríguez:** Quan es va començar, era un gran nombre d'avaluats per cada avaluador i això va endarrerir l'avaluació i va suposar una càrrega per als avaluadors. S'ha anat millorant i hem redibuixat el mapa d'avaluadors. La mitjana és, aproximadament, de deu avaluats per cada avaluador. Per tant, hem de ser conscients que cal disposar d'un model que sigui flexible.

- **Laura Rizzo, Universitat Pompeu Fabra:** A l'Administració Pública, estan iniciant-se els processos de treball amb competències. En quin moment cal adherir-se als sindicats per garantir l'èxit del projecte?

- **Josep Madorell:** Primer cal definir el model, aconseguir que la direcció el validi i finalment fer la formació amb els sindicats i consensuar el model amb ells.

- **Mònica Recio, Consorci Sanitari Integrat:** Quan us heu referit als *cortapegas* en els processos de formació, heu assenyalat que cal personalitzar-los i tractar que tota l'organització s'impliqui. A MC Mutual, per exemple, quin ha estat el nivell de participació i de resposta? Ha estat una feina voluntària?

- **Olga Rodríguez:** Els qüestionaris eren voluntaris. Hi ha hagut una elevada participació per comunicar comportaments importants per al treball amb competències. Això legitima el procés, tot i que aconseguir un cent per cent de participació és molt difícil. La participació en els diferents llocs de treball és diferent, i les respostes també són ben diferents en els diferents processos.

- **Victoria Campillo, Universitat Politècnica de Catalunya:** La definició i desenvolupament de competències està en la línia de l'estratègia de l'organització. Com es comunica tot plegat al si de l'organització?

- **Pilar Batanero:** No hi ha cap pla específic de comunicació global. A la UPC no hi va haver cap projecte inicial. Aquesta comunicació s'assoleix a través de la pràctica i la formació, i s'ha estès des de la base. A la UPC el procés ha començat de manera diferent a la resta d'organitzacions arran de la necessitat de fer un canvi en la manera de treballar. Es demanava més autonomia, treball en equip, cultura de client, flexibilitat... Calia identificar, definir aquestes habilitats, avaluar-les i formar a les persones en aquestes actituds i vam començar a caminar. Ara podem fer-nos grans i fer un segon pas. Hi ha la

metodologia i podem avaluar l'assoliment i fer plans de desenvolupament a mida, podem establir i comunicar itineraris de desenvolupament, complementant el que havíem fet fins ara.

Presentació de la *Guia per a la identificació i desenvolupament de competències transversals de relació*

Mònica Alejandre
Consultora de D'Aleph

Aquest document posa de manifest la necessitat de desenvolupar una eina útil pels equips de RH de les empreses de serveis de Catalunya per a la gestió de les competències de relació. Aquest aprofundiment parteix de que hi ha una necessitat d'adaptació de les empreses del sector serveis als canvis socioeconòmics. Si entenem que l'aprenentatge de competències facilita l'aprenentatge i la capacitat d'adaptació de les persones treballadores, ben bé que considerarem que serà útil. A més a més, les relacions interpersonals són base, entre d'altres elements, de la gestió organitzativa de les empreses (orientació al client, treball en equip...) i cadascun d'aquests entorns necessita identificar i desenvolupar unes competències específiques determinades.

La *Guia* es planteja els següents **objectius específics**:

- Donar a conèixer les diferents fases del procés de gestió de competències de relació
- Facilitar la identificació de competències de relació associades a un desenvolupament adequat dels llocs de treball
- Proporcionar estratègies per avaluar l'exercici de les competències de relació
- Oferir instruments per a la millora de l'exercici de les competències de relació

La **metodologia** utilitzada ha estat una combinació d'un anàlisi documental exhaustiu basada en una àmplia bibliografia. Hi ha molt de material procedent dels EUA, on hi ha força estudis al voltant d'aquest tema, però cal adaptar-ho a les nostres cultures organitzatives. També s'han fet entrevistes obertes a cinc empreses del sector serveis, a quatre persones expertes i a tres empreses amb bones pràctiques. Tanmateix es va organitzar un grup de discussió (amb personal tècnic, comandaments intermedis i caps d'àrees i departaments) i un grup de validació amb persones responsables de RH i formació, que es van encarregar de conèixer si els treballadors consideren important revisar i adaptar els continguts.

El treball amb competències

En primer lloc, ens trobem amb la tasca d'**identificació** de competències, on cal analitzar la cultura empresarial que tenim: quins models i valors regeixen l'organització. Abans, però, cal predefinir-les i validar-les, involucrar a tota l'organització i saber que comptem amb la inversió necessària. La *Guia* estableix cinc tipus d'identificació de competències: sessions de treball amb persones expertes, entrevistes obertes, qüestionaris, observació participant i anàlisi de llocs de treball.

En la fase d'**avaluació** de competències, hi ha aspectes a considerar, entre d'altres: la comunicació empresarial, la persona avaluadora i la determinació dels nivells d'exercici. És enriquidor combinar els recursos interns (avaluació directa, RH...) amb d'altres externs (per exemple, consultores).

Els mètodes d'avaluació són diversos: avaluació 360º, observació, test situacional, entrevista d'incidents tècnics... La complementarietat de mètodes garantirà l'èxit, atès que tots ells tenen pros i contres. S'aconsella no vincular l'avaluació de competències de relació amb la retribució salarial.

En el **desenvolupament** de les competències, és imprescindible no perdre de vista el treball amb la persona treballadora, última responsable del seu propi canvi i adaptar cada mètode de treball a cada treballador. Com abans, hi ha diversos mètodes per desenvolupar competències: tutorització, tallers formatius, acompanyament, *coaching*... Aquest últim cobra especial rellevància pel tema de lideratge en directius i comandaments intermedis. A la guia es recomanen accions formatives actives, per ser aquestes més efectives.

Conclusions

Hi ha alguns aspectes del treball amb competències en les organitzacions que van destacar tots els participants en aquesta jornada. Per exemple, que és indispensable que tota l'organització s'impliqui, que no sigui vist com una tasca a desenvolupar exclusivament per RH. La direcció ha de treballar conjuntament amb aquest per garantir l'èxit del projecte.

Com va assenyalar Joan Sala i repetiren la resta del professionals de les experiències, cal plantejar que el treball amb competències tindrà un impacte en el negoci. La direcció estarà molt més disposada a escoltar si es planteja en termes de resultats. I aquesta implicació ha de garantir la inversió necessària, sense la qual cap projecte arribarà enlloc.

Cal adaptar els models de treball amb competències a cada organització, atenent a quina és la seva cultura empresarial i quin és l'entorn econòmic i social. A més a més, avui dia les noves tecnologies s'han desenvolupat àmpliament i ofereixen una gran quantitat de recursos que s'han d'aprofitar. Els models i la recerca d'estàndards ens poden ser útils, però, no hem d'oblidar que les persones, el factor diferencial de les organitzacions, són úniques i singulars. Cap model resultarà viable sinó l'adaptem i preveiem que pugui ser flexible d'acord amb les necessitats de cada organització.

En resum, treballar amb les competències de relació aporta beneficis per tots: organitzacions i treballadors. Una major motivació, seguretat, autoestima i satisfacció d'un treballador afavoreix un bon clima laboral, que no sols millora la imatge d'una organització sinó que també té beneficis en la retenció del talent, la reducció de la rotació de personal i la rendibilitat de les empreses.