

**AIRTEL MÓVIL, S.A.**  
**DIRECCIÓN Y PROYECTO DE EMPRESA**

**Denominación:** Airtel Móvil, S.A.

**Actividad:** Operador de Telecomunicaciones.

**Sector:** Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

**Domicilio Fiscal:** Avda. de Europa, 1. Parque Empresarial La Moraleja.

**Telef.:** 607 13 33 33.

**e-mail:** [recursoshumanos@airtel.es](mailto:recursoshumanos@airtel.es)

**Índice:**

- ▶ Dirección y Proyecto de Empresa.
- ▶ Gestión por Competencias y Estrategia Empresarial.
- ▶ Razones y Metas de las Competencias en Airtel.
- ▶ El Modelo de Gestión por Competencias en Airtel.
- ▶ Funcionamiento del Sistema de Airtel.
- ▶ Gestionar por Competencias: Resultados.

► **Dirección y Proyecto de Empresa.**

**Airtel Móvil S.A. es un operador de telecomunicaciones global**, que en telefonía móvil opera en la banda G 900. Actualmente ofrece una cobertura de un 98.5% de la población española y del 90% del territorio.

Más de 7.000 puntos de venta configuran su red comercial con unos sistemas de facturación capaces de procesar registros de llamadas fijas y móviles para generar facturas unificadas, con un total de **6 millones de clientes y una facturación superior a 1.800 millones de euros.**

Airtel, operador global de comunicaciones, es protagonista en los tres negocios básicos que configuran una oferta global de servicios: móvil, fijo, e Internet. Esta apuesta por la globalidad queda fundamentada en unos productos innovadores y diferenciales, en unas redes e infraestructuras de última generación y en unos **servicios muy competitivos que se adaptan a las necesidades de los distintos tipos de clientes.**

La visión y el compromiso de Airtel están incardinados en aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la Tecnología. De esta manera, **la visión** queda contemplada bajo la siguiente óptica; ***“Las tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), y en particular la telefonía móvil con nuevos servicios a las empresas y a las personas”***. El compromiso que adquiere Airtel es *“que los servicios y productos que se ofrecen respondan a las necesidades de las empresas y las personas”*.

Al tratar de las personas lo hacen como clientes internos y externos de la organización. Por esta razón asumen una gran responsabilidad con los clientes internos,

los colaboradores que actualmente forman una plantilla directa **superando los 4.000 empleados**, con una **inversión global de 2.040 millones de euros**.

En el análisis de la organización, se observa claramente un hito fundamental: **el conocimiento**, que en primer lugar se traduce en tres espacios claramente definidos:

- a) **La Comunidad Virtual**, que consigue potenciar el aprendizaje colaborativo, desde la práctica, entre especialistas tecnológicos y usuarios (clientes). Se trata de promover la comunicación entre participantes (alumno-alumno, experto-experto, alumno-experto) mediante el acceso a los conocimientos de los expertos, el intercambio informal de ideas y la humanización de las relaciones a través de los contactos personales.
  
- b) **El Premio Airtel de Periodismo**, convocado por la Fundación Airtel (creada como institución de investigación, sin ánimo de lucro) desde 1997 y que se ha convertido en centro de investigación y desarrollo de temas relacionados con el mundo de las telecomunicaciones dentro de los medios de comunicación españoles.
  
- c) **El Parque Empresarial**, que ofrece a las empresas y profesionales soluciones de comercio electrónico a la medida. Se trata de crear y desarrollar negocios a través de Internet.

► **Gestión por Competencias y Estrategia Empresarial.**

La Gestión por Competencias en Airtel se desarrolla paralelamente a la Estrategia Empresarial, es decir, **“surge de los valores de la compañía, de los principios y valores de una compañía joven”**, tal como expresa Alicia Sánchez, responsable de la gestión por competencias en Airtel. De la estrategia empresarial surge el

proyecto de gestionar por competencias, **quedando materializada en unas herramientas de gestión integradas en La Política de Recursos Humanos**, ideadas como *“la columna vertebral de la compañía”*.

De esta manera se deriva la tendencia a modelar las competencias hacia los criterios consecuentes de la internacionalización a la que está sometida Airtel, como consecuencia de ejecutar en el ámbito de las operadoras Europeas.

En este contexto estratégico **el área de Recursos Humanos se convierte en el pivote esencial de la compañía, quedando absolutamente vinculada al negocio y la estrategia de la compañía.**

En resumen, **el Contexto y la Estrategia Empresarial de Airtel condicionan los factores de éxito de cuya aplicación resulta el Modelo de Competencias.**

► **Razones y Metas de las Competencias en Airtel.**

En Airtel destaca la importancia de homologar las políticas, criterios y métodos, de manera que **se haya implantado un Sistema de Gestión Integral de RR.HH. y la gestión por competencias juega un papel esencial para conseguir el éxito en la organización.**

**Gestionar por competencias significa** conocer qué son las competencias, cómo podemos implantar el sistema de competencias y saber obtener valor añadido de este recurso, definido en coherencia con la planificación estratégica general de la organización.

Se trata de **crear e implantar una herramienta que aporte valor a la compañía**, capaz de transmitir al resto de la Organización **los factores de éxito para triunfar**, que sea ágil y aplicable y **que integre otros Sistemas de Gestión de**

**RR.HH.** Todo ello enmarcado en **una idea de cambio y renovación creciente** en los servicios ofrecidos por el área de RR.HH. al resto de la organización.

**Así, desde el área de RR.HH., el reto es potenciar el Modelo de Competencias como herramienta básica de gestión para la compañía,** y acuñar y consolidar los conceptos claves para el éxito de la organización.

La finalidad es que a través de la definición de competencias se reflejen aquellos comportamientos, actitudes y habilidades, **de práctica habitual en Airtel, y que faciliten el éxito dentro de la organización tratándose de:**

- ✘ **Las características** que definen el perfil necesario para trabajar en Airtel y que hacen de la compañía un factor diferencial y de éxito.
- ✘ **Las competencias** que reflejen el empuje, motivación y afán de superación de las personas. **Valores claves** para el desarrollo de la organización.
- ✘ **Las competencias necesarias** para identificar el posicionamiento adecuado, de las personas, dentro de la organización.

▶ **[El Modelo de Gestión por Competencias de Airtel.](#)**

Airtel parte del modelo de gestión por competencias para gestionar a las personas que adquieren, desarrollan y aplican competencias para **conseguir “profesionales completos” en la organización.**

**Airtel define las competencias como “el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que identifican a los profesionales de éxito en la orga-**

**nización”**. De manera que una Competencia es una característica personal (capacidades, habilidades y actitudes,...) que está directamente relacionada con una actuación de éxito en el puesto de trabajo.

Las competencias así quedan ligadas a las personas, son específicas de la organización y se pueden observar y medir para contribuir al modelo de desarrollo de la organización.

En la práctica las competencias se traducen en conductas para evaluar, **definiendo las características y estilo cultural específicas de la compañía**. Y quedan integradas en un modelo muy sencillo que pueda ser gestionado sin dificultades por personas no integradas específicamente en el área de RR.HH., siendo su actuación un elemento de reflejo para el resto de la organización.

El modelo de competencias con carácter universal y de forma sencilla, empezó con 30 competencias técnicas que fueron reduciéndose hasta ajustarse a los perfiles profesionales de la empresa. **Este carácter sencillo y universal supone una mínima exigencia para el Gestor que aplica el modelo y una máxima comprensión del sistema.**

Se trató y se consiguió determinar las competencias clave de la compañía, de manera que finalmente **el modelo ha quedado definido en 13+1=14 competencias de éxito en Airtel**, y que caracterizan la totalidad de los puestos de trabajo de la compañía.

Se distinguen las competencias comunes o de aplicación a todos los puestos, las específicas y las personales, quedando integrado cada bloque por las siguientes competencias:

COMPETENCIAS COMUNES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPETENCIAS PERSONALES
Son las “ <i>competencias críticas</i> ” de Airtel; se aplican a todos los puestos.	Son las “ <i>competencias de carácter gerencial</i> ”; se aplican a algunos puestos.	No se consideran en los puestos, sino en las personas.
Orientación al Cliente	Visión	Motivación de Logro
Orientación a Resultados	Planificación de la Actividad	
Adaptación y Anticipación al Cambio	Gestión de Equipos de Trabajo	
Trabajo en Equipo	Tratamiento de la Información	
Capacidad de Respuesta	Redes de Contacto	
Organización del Propio trabajo	Negociación	
Comunicación		

Definidas las competencias, **cada puesto tiene asignadas aquellas competencias más significativas para el éxito en su desempeño con el nivel deseable para el puesto, porque en cada competencia se recogen 4 niveles de desarrollo, desde el nivel 0 que no aplica, hasta el nivel 4 donde la persona ha alcanzado el máximo desarrollo en esa competencia.**

► **Funcionamiento del Sistema.**

La puesta en marcha del modelo se lleva a cabo a través de la colaboración conjunta entre el equipo de la consultora y el equipo de RR.HH. y Organización, **trabajando en equipo para elaborar las propuestas de los perfiles de puestos trabajo, para posteriormente contrastarlo con las distintas Áreas de la Organización.**

Se realizó una identificación y definición de Perfiles de Puestos de Trabajo de Referencia (20% del total de la organización) y a continuación se realizó un ajuste vertical y horizontal para asegurar la coherencia de los resultados, para después extenderlo al resto de la organización, validando así y por último los resultados.

Desarrollando esta puesta en marcha, **los pasos que hicieron falta para la creación del sistema fueron lo siguientes:**

1. Determinación de las Competencias de Airtel.
2. Determinación de las Competencias Aplicables, su importancia y el nivel deseable en cada puesto.
3. Contraste Vertical y Horizontal en todos los puestos.
4. Contraste con las Áreas de Trabajo y las Áreas Territoriales.
5. Incorporación de los resultados al Sistema de Información de Puestos (IPT).
6. Adaptación de los Sistemas de Evaluación y Desarrollo.
7. Adaptación permanente del Modelo.

El Sistema de Gestión por Competencias en Airtel entonces funciona de manera sencilla y claramente aplicable sobre la **base del Inventario de Puestos de Trabajo (IPT) basado en competencias para definir los Perfiles Profesionales de Competencias de las personas que pasan a integrar la estructura de la organización.**

#### ► Gestionar por Competencias: Resultados.

En Airtel se desprende una consecuencia inmediata desde la gestión por competencias, que en el nivel organizativo de la empresa radica en **la creación de valor de la compañía.**

Esto no resultaría posible si no se desarrollase desde la gestión integrada de los Recursos Humanos las Políticas de Reclutamiento y Selección, Formación y Desarrollo, Evaluación y Planes de Carrera, donde *“el gestionar por competencias”* toma todo el sentido protagonista.

El día a día *“del hacer”* de estas políticas tiene en común la agilidad y sencillez del modelo de competencias creado en Airtel **que convierten al hacer de las políticas en puntos clave para la empresa, ya que a través de las competencias se trasmite los principios, valores, la misión y la visión de la organización en la que se convierte Airtel.**

Es elemento clave del sistema el **Plan de Comunicación** convertido en una herramienta clave en Airtel: la Intranet. Este sistema de comunicación electrónica permite desde la selección la incorporación de la plantilla Airtel, que se convierte en un elemento facilitador del desarrollo e integración en la cultura organizativa de Airtel, y en sentido amplio del intercambio de información documentada como puedan ser las campañas de información interna, las encuestas de clima laboral,... y espacio generador de comunicación del grupo.

La gestión por competencias en la **Política de Formación** en Airtel se concreta en el desarrollo de los Planes de Formación que en paralelo funcionan a **nivel Técnico**, desarrollo del conocimiento, y **Corporativo**, desarrollo de competencias, donde los cursos de carácter presencial e interactivo tienen el mismo peso observándose como el entrenamiento base para el desarrollo eficaz de competencias. Este es el caso de los cursos sobre Desarrollo-Directivos que integra el modelo (Desarrollo Directivos Airtel, D.D.A.: está centrado en competencias, amplía al colectivo los potenciales gestores operativos, potencia la autoresponsabilidad en formación y es eficaz al tener un carácter menos presencial y más dinamicidad).

En este mismo sentido, **la Retribución en Airtel** está ligada a objetivos y desarrollo de competencias. Se ha incorporado a todo el equipo humano de Airtel a un modelo de retribución variable, de manera que se hace partícipe a todas las personas de la organización en los resultados y se potencia así el desarrollo profesional, determinándose en función de dos parámetros: el 60% sobre el cumplimiento de objetivos y el 40% sobre el desarrollo profesional.

**Es la variable I.D.E.A**, Información de Desarrollo y Evaluación de Airtel, que compone el **Sistema de Evaluación de Airtel** a través de informes individuales y la Evaluación 180º que se aplica. Se sustituyen los factores de evaluación del desempeño por la Evaluación de las Competencias requeridas por el puesto.

De esta forma, su estructura está diseñada pensando en facilitar la gestión del Desarrollo Profesional, la Formación, las Acciones de Mejora y la Compensación, manteniendo la integración entre los objetivos y las competencias-Airtel.

Como reflexión del modelo se puede hacer balance y decir que, Airtel es una de las empresas que se ha iniciado en Gestión por Competencias casi coincidiendo con su conformación como empresa.

Eso ha supuesto que **la Gestión por Competencias haya evolucionado en paralelo con la empresa**, con su configuración propietaria y con las vicisitudes propias de los primeros años de vida.

Durante este período se ha modificado significativamente la propiedad y la estructura de relaciones de poder. Esto ha tenido repercusiones difíciles de valorar, pero reales, en la implantación y generalización del sistema de competencias. Necesariamente, estas situaciones cambiantes, añadidas a un mercado nuevo y en franca expansión, **han derivado en aceleraciones en algunos casos y en estancamiento del proyecto en otras etapas de mayor incertidumbre**.

Evidentemente, el sistema está realmente muy consolidado, pero es lógico está sufriendo continuas vicisitudes que modifican al menos parcialmente los planteamientos iniciales. **A pesar de ello, la estructura básica o esencial del sistema se ha conservado en lo substancial a lo largo de estos años, afectando más los cambios del entorno a los ritmos de aplicación.**

Realizado el análisis y la descripción del Modelo de Gestión por Competencias, se puede sintetizar extrayendo **las principales ventajas que aporta gestionar por competencias en Airtel:**

- **Es una base integradora de los Sistemas de Recursos Humanos:** permite desarrollar una Gestión Integrada de los RR.HH.; Selección y Contratación, Formación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Valoración del Potencial, Remuneración, Diseño y Evaluación del Puesto de Trabajo, Planes de Carrera y Planificación de la Sucesión.
- **Facilita a todos los directivos y gestores de personas, el desarrollo de su equipo enfocado a los factores de éxito.**
- **Facilita la toma de decisiones a gestores no expertos.**
- **Permite un adecuado ajuste entre los perfiles profesionales y los requerimientos de los puestos de trabajo.**
- **Se obtiene una mayor capacidad en la organización para alcanzar nuevos retos y cambiar** según el ritmo que nos marca la evolución del Mercado, la Tecnología, la Competencia,...
- **Multifuncionalidad en las personas,** permitiendo asignar puestos de trabajo de una forma dinámica.

- **Permite focalizar los esfuerzos realizados sobre los factores clave y de éxito de la Compañía.**
- **Homogeneizar puestos de trabajo de distintas áreas.**
- **Facilitar el proceso de evaluación de las aportaciones individuales de los profesionales.**

Se trata y se consigue finalmente:

***“Articular la Gestión de Recursos Humanos en Recursos Humanos”.***  
***“Profesionales Completos en la Organización”.***  
***“Un Modelo Organizativo sin jerarquía y de Estructura Horizontal”.***

\*\*\*\*\*

