

El marco: La Gestión por competencias.



En los últimos tiempos desde el ámbito organizacional, y vinculado al constante cambio de las funciones y habilidades necesarias para desarrollar tareas cada vez más complejas y variables, se ha venido impulsando la utilización del concepto de **competencias** y de **gestión por competencias**.

Existen numerosas **definiciones** sobre qué son las competencias. En una de ellas se señala que son “los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades” (Arión Consultores)¹. Sin entrar al detalle de otras, podemos señalar que los elementos en común que tienen la mayoría de las definiciones son:

- Pueden ser clasificadas a través de **múltiples tipologías** (intelectuales, interpersonales, de adaptabilidad y orientadas a resultados; genéricas, funcionales y específicas; técnicas, de organización, de adaptación y relacionales; etcétera).
- Las podemos adquirir y desarrollar con **diferentes grados de intensidad**, y una vez adquiridas son estables, perduran en el tiempo.

¹ MUÑOZ, JULIÁN, *Implantación de un sistema de selección por competencias*, Training and Development Digest, mayo 1998.

- Las convertimos y reflejamos en **comportamientos concretos**, que **pueden observar** las personas que nos rodean y que realizamos en un **contexto concreto** (personal, social, profesional u organizativo) en el que nos desenvolvemos.
- **Nos permiten dirigirnos** hacia lo que hemos definido como **eficaz o exitoso**.
- **Las podemos medir** y así determinar el grado de cercanía o lejanía hacia la eficacia o éxito previamente definido.

Las competencias son un conjunto complejo de **atributos y capacidades** que tenemos individualmente las personas. Tienen que ver con el *saber* (**conocimientos**), el *saber hacer* (**habilidades** o destrezas), el *saber estar* (**actitudes**), el *saber ser* (**valores**) y el *querer hacer* (**motivaciones**).

La gestión por competencias en el tercer sector: con qué se relaciona y para qué sirve

Desde el Tercer Sector Social cada vez somos más conscientes de que las personas y sus competencias son el principal activo de nuestras organizaciones. La gestión por competencias nos permite trabajar en la mejora de este activo y hacerlo de manera coherente con:

- La **identidad** de la organización, su misión, valores y principios. La razón de ser de nuestra organización, el por qué y el para qué, son los grandes parámetros para que determinemos el valor de una competencia. Nos ayudan a valorar el aporte que la competencia hace a la identidad y a su cumplimiento, y su coherencia con ella. Y, al revés, nos permiten describir los comportamientos profesionales esperados que permiten operativizar el desarrollo de la misión, los valores y principios de la organización.
- **La cultura organizacional**: Las competencias técnicas que poseemos se enriquecen con las relacionadas con los valores, el estilo y los comportamientos de la organización que vamos construyendo día a día con nuestras relaciones y los hábitos que incorporamos a la convivencia.
- La **visión, estrategias** y despliegue estratégico. En la organización diseñamos nuestros escenarios de futuro y las rutas para llegar a ellos y, de todo ello, derivamos las competencias que debemos tener y desarrollar, personal y colectivamente, durante ese tránsito desde el presente hacia el futuro deseado.
- Los **procesos y actividades** que realiza nuestra organización. En la mayoría de los casos las actividades están relacionadas con procesos que nos exigen unas determinadas competencias para ser desarrollados de manera satisfactoria (eficaz y eficientemente).

La gestión por competencias guarda relación también con:

- La **inteligencia emocional**: la inteligencia emocional la expresamos y concretamos en comportamientos observables que podemos agrupar en bloques de competencias emocionales, principalmente vinculadas a nuestro autoconocimiento, al conocimiento de las demás personas, a nuestro dominio personal y a la gestión de las relaciones que tenemos.
- La **innovación**: la búsqueda de nuevos retos y la creación de nuevos escenarios, con otras lógicas, necesita la utilización de competencias relacionadas con la creatividad, personal y colectiva.



- La **gestión del conocimiento**: capturamos, modelamos y distribuimos el conocimiento de la organización, identificamos el conocimiento que tenemos las personas, lo explicitamos, lo compartimos para enriquecerlo y transformarlo en saber de la organización.

Además, la gestión por competencias puede proporcionar racionalidad, sentido y coherencia a un conjunto de políticas y procesos de gestión de personas, entre los que destacamos:

- **La selección.** La gestión por competencias posibilita a la organización disponer de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características de desempeño de sus diferentes actividades y procesos, utilizando perfiles profesionales y descripciones de puestos por competencias.
- **La formación.** La formación basada en competencias posibilita a la organización desarrollar las competencias necesarias, presentes y futuras, apostando por la mejora continua de los comportamientos y actitudes de quienes la conforman. Y supone el diseño de actividades formativas útiles e interesantes para la persona y su trabajo.
- **La promoción interna.** La gestión por competencias posibilita el conocimiento del nivel de competencias que tiene una persona y el que necesitaría, en el caso de querer optar o necesitar ocupar otro puesto, y la elaboración de planes de actuación para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional.

- **La evaluación del desempeño:** posibilita la apreciación de la actuación que una persona tiene a lo largo de un período de tiempo determinado con relación al perfil o requerimientos del puesto que ocupa poniendo especial atención a las competencias requeridas, y contribuye a la mejora profesional de las personas y equipos.

La gestión por competencias en proceso

Para gestionar por competencias necesitamos recorrer un camino ordenado.

. En su elaboración debemos recorrer 4 etapas:

1. **Identificar** y **clasificar** las competencias necesarias en nuestra organización. Es aconsejable comenzar por las competencias genéricas, realizar un listado, que inicialmente puede ser extenso, y agruparlas / clasificarlas después.
2. **Definir** las competencias. Es interesante que utilicemos recursos que nos pueden ayudar (glosarios genéricos, competencias definidas por otras organizaciones), pero lo importante es que la definición sea propia, con nuestras palabras y en un lenguaje sencillo.
3. Definir los **grados o niveles** de desarrollo posible en cada una de ellas (en escalas numéricas, del 1 al 4 por ejemplo, o por grados –elemental, intermedio o avanzado-).
4. **Relacionar cada competencia con los puestos o perfiles** profesionales de la organización, adjudicando a cada puesto o grupo de puestos el nivel o grado requerido (por ejemplo, al puesto de educador, o al grupo de puestos de atención al público, le corresponde la competencia “empatía” en un nivel 4 o en un grado avanzado).

En la elaboración del diccionario o catálogo de competencias debemos recorrer 4 etapas. Su objetivo es estructurar y documentar la información relativa a las competencias con las que debe contar nuestra organización para desarrollar de manera efectiva nuestra misión

Una vez realizado este camino inicial, se trata de **integrar la gestión por competencias en cada uno de los procesos de gestión de personas.**

Algunas recomendaciones para impulsar el enfoque de gestión por competencias

- La inquietud y la búsqueda de la mejora son condiciones de partida necesarias para un esfuerzo de estas características.



- La adaptación del modelo y enfoque de gestión por competencias a la organización es un esfuerzo que se debe realizar desde el inicio del proceso, comenzando por la elaboración del catálogo de competencias.
- La participación de personas que están involucradas en el trabajo concreto permite la elaboración de competencias (definición y grados de dominio) apegadas a la experiencia real.
- El diálogo con personas expertas u entidades que han desarrollado antes adecuadamente las competencias sobre las que estamos trabajando nos puede aportar elementos significativos.
- La actuación debe ser posibilista, es decir, no se debe pretender llegar más allá de lo que sea posible en nuestra organización, y los resultados se deben perseguir a medio/largo plazo.
- Las competencias deben transferirse a situaciones reales de trabajo y en el proceso de transferencia y puesta en práctica es importante que pongamos énfasis en los avances, por pequeños que sean, y no en los errores.
- La experimentación de competencias, cuando son nuevas o tienen dimensiones novedosas, la debemos realizar en entornos seguros, de confianza, incluyendo simulaciones que nos permitan la verificación, la corrección y la mejora.
- La retroalimentación de las personas que nos rodean nos permiten fortalecer la competencia, la inquietud de partida y la confianza necesaria para seguir en este esfuerzo.
- Al mismo tiempo, debemos verificar si los avances son suficientes para afirmar que el desarrollo de las competencias nos está permitiendo desplegar nuestra misión y aproximarnos hacia lo que hemos definido como eficaz o exitoso.

Gehiago sakontzeko / Para profundizar

Federación SARTU, OTSBizkaia, *Gestión de competencias clave en las organizaciones del Tercer Sector Social*, Ed. OTSBizkaia, Bilbao, próxima publicación y enlace a través de la página web: <http://www.3sbizkaia.org/Menu.aspx?s=68>

MUÑOZ, J, *Implantación de un sistema de selección por competencias*, Ed. Training and Development Digest, mayo 1998.

CORTÉS, C, *Claves para la gestión de personas en Entidades no Lucrativas*, Ed. Fundación Luis Vives, Madrid, 2009, disponible online, http://www.fundacionluisvives.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf

Actividades relacionadas

FUNDACION LUIS VIVES.

PROGRAMA DE GESTIÓN DIRECTIVA DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

Fecha: del 15/01/2013 al 31/12/2013

Observaciones <http://www.fundacionluisvives.org/servicios/formacion/master/index.html>