
JORNADA DE LANZAMIENTO

SEMINARIO

**Competencias Clave en las
organizaciones del Tercer
Sector Social**



25 de Mayo de 2011



bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia
observatorio del
tercer sector de bizkaia



Índice

Competencias clave en las organizaciones
del Tercer Sector Social. 25/ 05/ 2011

1

Introducción

2

Marco conceptual

1. INTRODUCCIÓN



El reto de este seminario comprende la consecución del objetivo principal de identificar las competencias clave de y para las organizaciones del tercer sector social para poder evaluarlas e impulsarlas, procurando el desarrollo profesional y la mejora de la intervención.

Como primer paso hemos elaborado el documento ***“Marco conceptual”*** el cual recoge algunos aspectos teóricos sobre las competencias como enfoque y como modelo de gestión. Este documento es incompleto y está abierto porque nuestras experiencias y conocimientos van a ir enriqueciéndolo.

2. MARCO CONCEPTUAL



El documento está estructurado en base a 11 preguntas:

- 1. ¿Qué son las competencias?*
- 2. ¿Cómo podemos formular y clasificar las competencias?*
- 3. Las competencias ¿pueden trabajarse desde la combinación del enfoque centrado en la organización y el enfoque centrado en las personas?*
- 4. Las competencias ¿cómo se relacionan con otros términos que utilizamos en la gestión de las organizaciones?*
- 5. Las competencias ¿cómo evolucionan? ¿qué supone en las personas y en las organizaciones?*
- 6. Las competencias ¿cómo se desarrollan?*
- 7. ¿Qué es la gestión por competencias? ¿con qué procesos está relacionada?*
- 8. ¿Quién participa en la gestión por competencias?*
- 9. ¿Qué pasos básicos deberemos de dar para gestionar por competencias?*
- 10. Ventajas e inconvenientes de la gestión por competencias.*
- 11. Requisitos a tener en cuenta ...*

2. MARCO CONCEPTUAL



1. ¿Qué son las competencias?

Podemos encontrarnos con numerosas definiciones de competencias, entre ellas:

- Para Sarramona (2007) son la “aplicación de capacidades a situaciones laborales en diferentes contextos para obtener resultados apropiados”.
- Para Spencer y Spencer (1993) son las “capacidades subyacentes en el individuo que están causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una ‘performance’ superior en un trabajo o situación”.
- Para Carlos Cortés, (2009, Fundación Luis Vives) son el “conjunto de características intrínsecas de la persona relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo y que se refieren a “cómo” hacemos nuestro trabajo, la actitud en el mismo”.

La elección, definición y el nivel de desarrollo requerido para las competencias lo determinamos según el momento, la situación que vivimos y la actividad que vamos a abordar.

2. MARCO CONCEPTUAL



2. ¿Cómo podemos formular y clasificar las competencias?

Podemos “descomponer” las competencias en:

- *saber* (conocimientos que necesitamos)
- *saber hacer* (saber aplicar los conocimientos a las tareas)
- *saber estar* (la actitud)
- *saber ser* (los valores que tenemos)
- *querer hacer* (nuestras motivaciones)

La clasificación de competencias es una herramienta de gestión que nos sirve para el contraste y la retroalimentación.

Nos encontramos con una variedad muy amplia de clasificación, a modo de ejemplo:

- En función de su contenido y finalidad (Levy-Leboyer):
 - Intelectuales
 - Interpersonales
 - Adaptabilidad
 - Orientación a resultados

2. MARCO CONCEPTUAL



2. ¿Cómo podemos formular y clasificar las competencias?

- En función del uso (Fajardo):
 - Genéricas
 - Funcionales
 - Por familias de puestos
 - Específicas del puesto de trabajo
- Otras:
 - Básicas
 - Generales
 - Específicas

2. MARCO CONCEPTUAL



3. Las competencias ¿pueden trabajarse desde la combinación del enfoque centrado en la organización y el enfoque centrado en las personas?

Las competencias nos sirven para señalar el éxito o la efectividad de un comportamiento observable, lo que conlleva que sean medibles y que se desarrollen progresivamente.

Generalmente cuando definimos una competencia establecemos diferentes “grados de dominio”, que tiene que ver con los niveles de destrezas, conocimientos y capacidades que adquirimos y utilizamos en los comportamientos.

El grado que exigimos tiene que ver con la naturaleza de la tarea asignada dentro de la organización y el nivel de responsabilidad que se ostenta en la estructura organizativa.

2. MARCO CONCEPTUAL



4. Las competencias ¿cómo se relacionan con otros términos que utilizamos en la gestión de las organizaciones?

La gestión por competencias se desarrolla tanto en un plano individual, como organizacional es decir, debemos tener en cuenta las competencias de la organización.

El concepto competencia podemos vincularlo con conceptos como:

- *Identidad de la organización, su misión, valores y principios*
- *Visión, estrategias y despliegue estratégico*
- *Las actividades que realiza nuestra organización*
- *Perfil profesional*
- *Inteligencia emocional*
- *Innovación*
- *Gestión del conocimiento*
- *Cultura*

2. MARCO CONCEPTUAL



5. Las competencias ¿cómo evolucionan? ¿qué supone en las personas y en las organizaciones?

La mayor parte de las competencias, están íntimamente vinculadas al servicio de la estrategia a desarrollar, la visión y el contexto (interno, social, económico, tecnológico, etcétera) en el que se ubica nuestra organización. Como todos ellos son elementos cambiantes y que evolucionan, nos exige su utilización como herramientas dinámicas y abiertas.

La gestión de competencias exige una revisión periódica para actualizar, ajustar o cambiar en función de los conceptos anteriormente señalados.

Alguno de los aspectos que han evolucionado en los últimos años y que afectan directamente en la evolución de las competencias que tenemos y debemos desarrollar en el Tercer Sector , por ejemplo, son:

- las nuevas necesidades/situaciones de las personas con y para las que trabajamos,
- la creciente profesionalización del personal,
- la creación y fortalecimiento de las redes,
- la incorporación de las tecnologías de la información en el trabajo diario ...

2. MARCO CONCEPTUAL



6. Las competencias ¿cómo se desarrollan?

Las competencias están vinculadas con experiencias visibles, concretas y evaluables, directamente relacionadas con la práctica y la experimentación con lo que debemos involucrar a las personas trabajadoras expertas.

Recomendaciones para su implantación:

- La inquietud y la búsqueda son condiciones de partida
- La experimentación de competencias
- El diálogo con personas expertas o colectivos que han desarrollado antes la gestión de competencias
- La puesta en práctica en los espacios normales y reales
- Hacer énfasis en los avances
- La retroalimentación de las personas

2. MARCO CONCEPTUAL



7. ¿Qué es la gestión por competencias? ¿con qué procesos está relacionada?

La gestión por competencias se centra en la idea de que el desarrollo de las organizaciones se basa en el desarrollo de las personas.

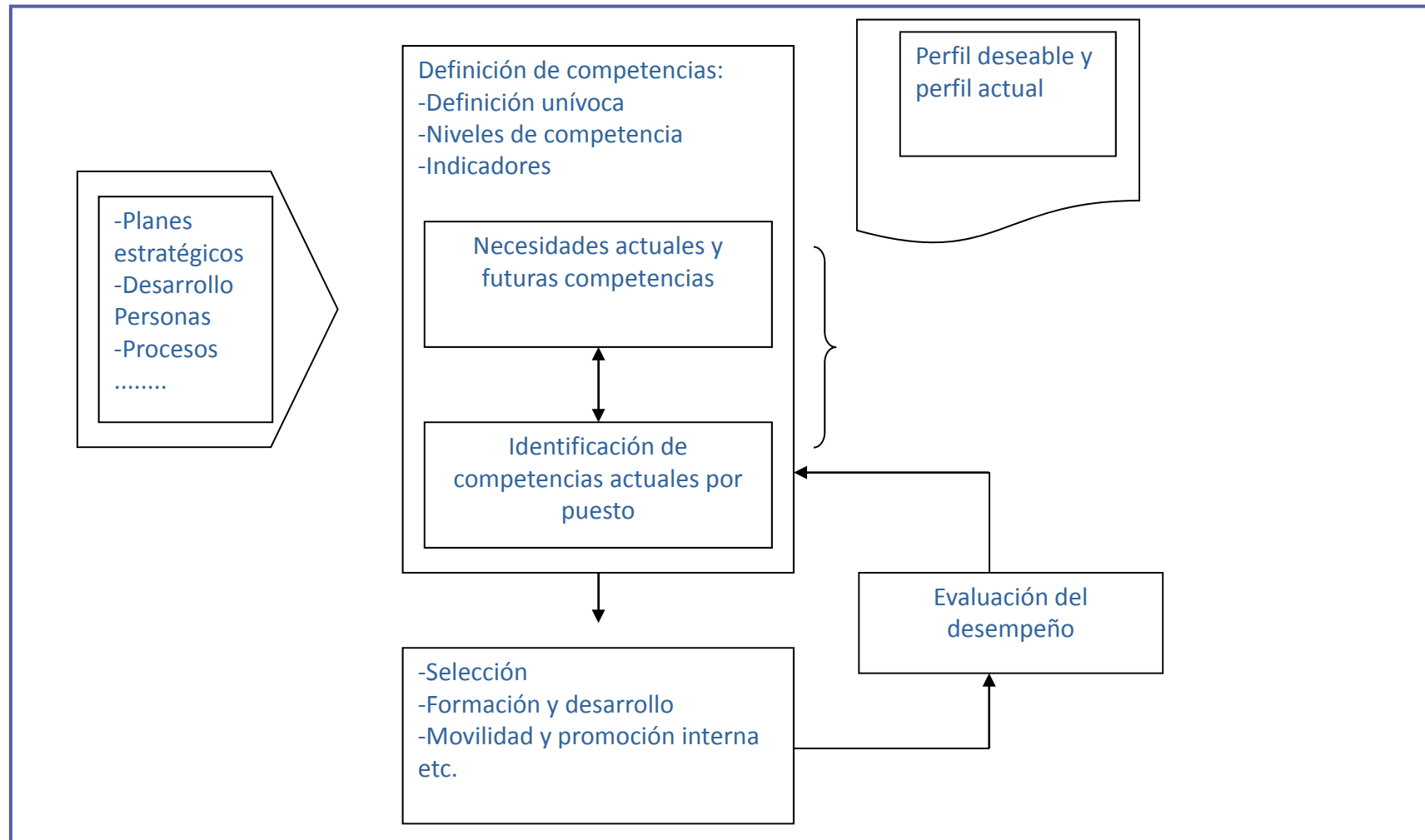
La gestión por competencias nos puede proporcionar racionalidad, sentido y coherencia a un conjunto de políticas y procesos de las áreas de gestión de personas.

El gráfico que presentamos a continuación intenta mostrar la relación existente entre las competencias y algunos procesos que desarrollan la gestión de personas.

2. MARCO CONCEPTUAL



7. ¿Qué es la gestión por competencias? ¿con qué procesos está relacionada?



2. MARCO CONCEPTUAL



8. *¿Quién participa en la gestión por competencias?*

En la medida que la gestión por competencias implica a todas las personas, en un proceso y/o en otro, todas las personas de la organización debemos conocerlo. Eso sí, en diferentes momentos, con diferentes tareas y con diferentes responsabilidades.

Es necesario un compromiso por parte de la organización, en concreto, de gestión.

Es clave la identificación de las personas adecuadas a formar parte de los grupos de trabajo que se identifiquen para abordar el proceso

2. MARCO CONCEPTUAL



9. ¿Qué pasos básicos deberemos de dar para gestionar por competencias?

Elaboración de un **diccionario/ catálogo propio** de competencias.

Identificar las **competencias necesarias** de la organización

Identificar los **perfiles** de la organización

Definición de las competencias

Definición de **grados/ niveles**

Relacionar las competencias y niveles con los **perfiles**

Integrar las competencias en los procesos relacionados con personas

2. MARCO CONCEPTUAL



10. Ventajas e inconvenientes de la gestión por competencias.

VENTAJAS

- Favorecen nuestra identificación con la estrategia de la organización, con la cultura
- Mayor motivación y satisfacción del personal debido al desarrollo profesional y personal que conlleva
- Posibilidad de identificar a posibles personas candidatas a promocionar
- Ajustes de la persona con el puesto
- Concentra nuestro esfuerzo hacia los resultados
- Uso de un lenguaje común
- Gestión integral de personas ...

INCONVENIENTES

- Esfuerzo inicial importante
- Compleja gestión individual
- Resistencia de personas al cambio que supone
- Que se piense que es un mecanismo de control
- Que se creen expectativas a corto plazo
- No planificar una comunicación adecuada
- Posible dificultad en identificar los perfiles específicos
- Que se convierta en un sistema burocratizado de evaluación

2. MARCO CONCEPTUAL



11. Requisitos a tener en cuenta

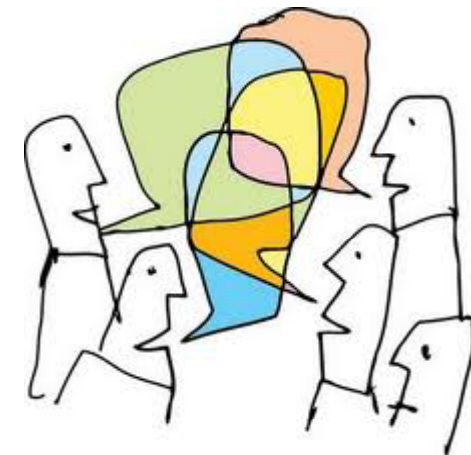
- Comunicar a todas las personas con claridad los objetivos perseguidos.
- Invertir en información y formación.
- Involucrar a todas las personas y equipos de la organización
- Que sea posibilista
- Que sea un reflejo de la entidad (misión, visión, estrategia).
- Personalización del modelo
- Que la implantación se realice de forma gradual
- Actualizar de forma sistemática los perfiles profesionales en función de los cambios que se produzcan
- Favorecer la cultura del aprendizaje y liderazgo participativo
- Diseñar una batería de indicadores para evaluar el impacto
- Compromiso y apoyo de la dirección.

2. MARCO CONCEPTUAL



Como hemos indicado al principio, el documento que hemos elaborado es un documento en construcción, en el que hay espacio para las **aportaciones** que tú puedas tener desde tu experiencia y conocimiento. Solicita a Raúl (promocion@3sbizkaia.org) el texto del documento “Marco Conceptual” en Word e introduce en **otro color** las aportaciones que estimes oportunas.

Las esperamos.





Las organización que vamos a participar en este seminario somos:



ESKERRIK ASKO!!!!

bizkaiko hirugarren sektorearen behatokia observatorio del tercer sector de bizkaia

