



ágorasocial
SERVICIOS INTEGRALES PARA EL TERCER SECTOR

informe

Qué aporta la gestión por competencias en la contratación de profesionales



Índice

Introducción	4
Un enfoque estratégico	4
¿Qué son las competencias?	4
Peculiaridades del personal remunerado en las ONL	7
Selección por competencias	8

Se autoriza la difusión de este informe por cualquier medio (impreso, correo electrónico, descarga desde otros sitios web, etc.), siempre que se reproduzca en su integridad. Si encuentras recomendables los contenidos de nuestro sitio puedes enlazar desde el tuyo a cualquiera de nuestras páginas en www.agorasocial.com.



Qué aporta la gestión por competencias en la contratación de profesionales

Encontrar personas que trabajen en la organización es fácil pero encontrar a la persona que se comprometa con los objetivos, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecha de pertenecer a la organización y se integre en su cultura y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia entidad es una tarea más complicada. La gestión por competencias ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil de las personas que participan en los procesos de selección.



Introducción

Todas las organizaciones están formadas por personas que buscan un fin común. En las organizaciones no lucrativas (ONL), las personas trabajan principalmente para conseguir cambios en las condiciones de vida de otras personas, cambios económicos, ideológicos, sociales o culturales. El "producto" de las ONL son acciones cuyo éxito depende bastante de las personas que las llevan a cabo. A menudo se atribuye este éxito a la fuerte motivación de su personal, pero es necesario algo más que motivación.

Encontrar personas que trabajen de forma remunerada en la organización es fácil. Pero no lo es encontrar a una persona que se comprometa con los objetivos, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecha de pertenecer a la organización, que se integre fácilmente en su cultura y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia entidad. La gestión por competencias ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil de las personas que participan en los procesos de selección.

Un enfoque estratégico

El enfoque tradicional de gestión de personal suponía que el entorno era estable y predecible. La estructura de la organización se podía ampliar pero no cambiaba sustancialmente, de manera que la descripción de los puestos de trabajo y los perfiles para desempeñarlos eran también estables.

En el entorno actual no es posible utilizar aquellas descripciones exhaustivas de los puestos, ya que se modifican con frecuencia. Se crean estructuras organizativas en función de la estrategia corporativa con las dificultades que estos cambios suponen en una organización. La gestión por competencias hace más flexible la dirección de las personas y permite adaptarla a las necesidades de organización de la entidad.

Cuando la organización se plantea contratar a una persona debe preguntarse en primer lugar qué objetivo tiene el puesto que va a ocupar, cuál es su misión dentro de la organización. Las necesidades de contratación se reflejan en el plan estratégico de recursos humanos, es decir, un plan en el que se establece cuántas personas se necesitan, qué competencias deben reunir y en qué plazos deben incorporarse.

El plan estratégico de recursos humanos se diseña a partir de los objetivos estratégicos de la organización. Esto nos lleva a hablar de una gestión integrada de personas desde el enfoque de competencias.

¿Qué son las competencias?

Los puestos que requieren trabajo en equipos multidisciplinares, coordinación de personas o grupos, desempeño de distintas funciones dirigidas a lograr un objetivo, no se pueden describir de la forma clásica, ya que las tareas se modifican frecuentemente. Las descripciones funcionales son más flexibles y permiten incluir, modificar o eliminar las tareas o comportamientos requeridos en distintas situaciones.

Las competencias son el resultado de combinar los conocimientos, las habilidades, actitudes e intereses y las motivaciones en un determinado contexto.

Para desempeñar un puesto de trabajo con éxito la persona debe poseer ciertos conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. Sin embargo, la evaluación individual de estas características no demuestra que las personas lo apliquen en su comportamiento. La evaluación de las competencias permite predecir el comportamiento futuro.

Aunque se trata de un término muy utilizado, no existe unanimidad en la bibliografía en cuanto al concepto de competencia. Para algunos como Boyatzis (1982) la competencia es una característica personal subyacente que determina los comportamientos llevados a cabo.

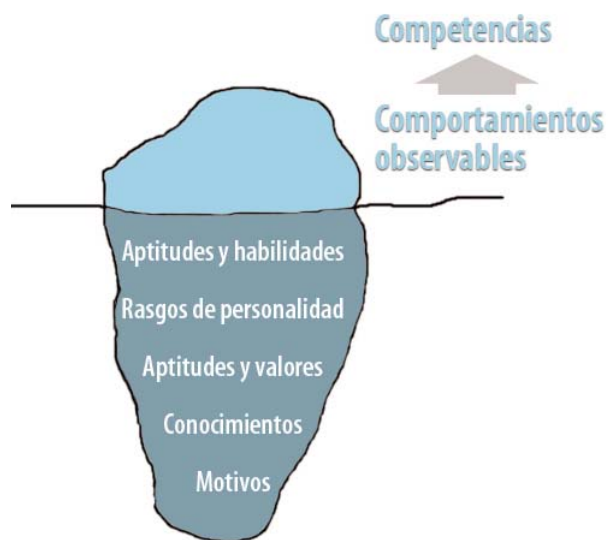


Concepto de competencias de Boyatzis en el iceberg conductual

La concepción de Boyatzis implica que la competencia es una capacidad, un conocimiento o una habilidad que se traduce en un comportamiento.

Otros autores como Pereda y Berrocal (2004) consideran las competencias como un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un

desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.



Concepto de competencias de Pereda y Berrocal en el iceberg conductual

Las competencias son el resultado de combinar los conocimientos, las habilidades, actitudes e intereses y las motivaciones en un determinado contexto. Las competencias no son conocimientos, habilidades o actitudes aisladas, son comportamientos que integran cinco componentes del desempeño laboral: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes, motivaciones y los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

La Harvard Business Review creó el término *competence core* (competencias organizacionales) para describir el concepto de *management* de empresas que poseían profesionales expertos en cada área específica. Las empresas rápidamente adoptaron este concepto para comunicar lo que mejor hacían y para aprovechar las ventajas competitivas de sus

productos. Desde entonces, las competencias organizacionales se han aplicado a todos los aspectos del *management* y se han convertido en la llave estratégica de todo proceso de contratación.

Las competencias organizacionales incluyen de forma integrada las cualidades y atributos que caracterizan el éxito a través de toda la organización. Estas competencias incluyen encajar con el estilo de gestión de la organización, con el grado de tolerancia, el ritmo y cantidad de trabajo y el ambiente interno (relaciones formales e informales).

Dentro de las competencias de una organización pueden distinguirse las competencias genéricas y las competencias específicas. Las genéricas son comunes a todas las personas que integran la organización mientras que las específicas varían según los puestos y se refieren a los comportamientos requeridos para alcanzar el éxito en un determinado rol. Estas competencias pueden incluir atributos en el estilo personal del trabajo del individuo además de cualidades personales como ser analítico, resolutivo, flexible o creativo.

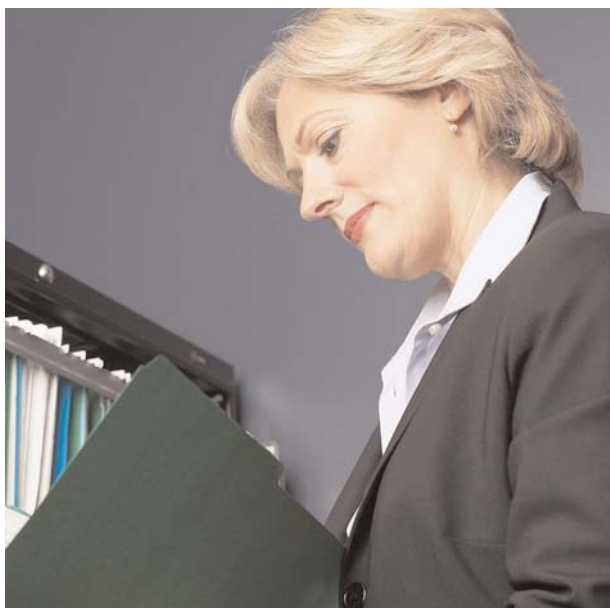
Las competencias genéricas tienen un papel más importante a la hora de determinar qué tipo de personas encajarán en una organización, independientemente de sus puestos específicos. Por ejemplo, una persona con experiencia como gerente que está acostumbrada a tomar sola las decisiones puede que no encaje en el rol de gerente de una organización donde todas las decisiones se tomen por consenso.

Para describir las competencias organizacionales se debe implicar a toda la organización: directivos, empleados, miembros de la junta directiva, fundadores y las personas que se considere oportuno. Se pueden utilizar manuales y descripciones de competencias de otras organizaciones como ayuda pero cada organización debe definir sus propias competencias y recogerlas en un catálogo de competencias.

Si es la primera vez que se definen los perfiles de exigencias de los puestos es aconsejable que partici-

Ejemplos de competencias organizacionales

	Director de Desarrollo, Organización de tutoría	Responsable del programa asociativo en una organización en busca de jóvenes
Competencias específicas	<p>Desarrollar y mantener relaciones efectivas.</p> <p>Usar innovación y creatividad para crear oportunidades.</p>	<p>Motivar a los participantes con apoyo y dedicación.</p> <p>Demostrar la conciencia de la comunidad y la habilidad de transformar necesidades en servicios.</p>
Competencias genéricas	<p>Centrarse en resultados demostrables en cada aspecto del trabajo.</p> <p>Ser flexible, proactivo, mostrar iniciativa.</p>	<p>Valorar a cada persona, independientemente de las circunstancias y experiencias pasadas.</p> <p>Demostrar conciencia de uno mismo y ser reflexivo.</p>



pen consultores externos, ya que facilita la solución de problemas y la formación de los técnicos de recursos humanos.

El primer paso será informar detalladamente a toda la organización del proceso que se seguirá y explicar en qué consiste la gestión por competencias y qué supone para la organización y para las personas que trabajan en ella.

El equipo técnico encargado de elaborar el catálogo elaborará una encuesta específica que permita identificar de tres a seis competencias que hacen que alguien tenga éxito en la organización. Para determinar las competencias de una posición específica, se emplea un proceso similar pero centrado en aquellos que conocen el puesto mejor que nadie. Dependiendo de la organización, puede ser útil definir las competencias específicas del departamento.

Peculiaridades del personal remunerado en las ONL

Si analizamos las características de las personas que trabajan en las organizaciones seguramente podamos concluir que a pesar de las diferencias existentes debido a su gran diversidad de formas jurídicas (asociaciones, fundaciones, federaciones, confederaciones), con temáticas de trabajo muy variadas (cooperación al desarrollo, acción social, derechos humanos,

medioambiente), con orígenes o vinculaciones plurales (ámbitos religiosos, políticos, sindicales, profesionales, empresariales), existen muchas características comunes. En concreto podemos destacar:

1. Las personas que trabajan en una ONL creen en los valores y principios que ésta defiende. Es más, muchas veces son estos valores y principios su principal fuente de motivación y una de las razones que les han impulsado a incorporarse a la entidad. Realmente, resultaría difícil imaginarse a un trabajador de una ONG de desarrollo que no crea en la necesidad de realizar una distribución mundial más justa de los recursos o a uno que trabaje en el ámbito de la educación y el tiempo libre que no esté convencido del valor formativo y de la importancia de las actividades realizadas durante el tiempo de ocio.
2. El hecho de que las ONL tengan generalmente objetivos con implicaciones sociales y efectos a largo plazo, puede hacer difícil la concreción y la medición del resultado, sobre todo, a corto y medio plazo. En ocasiones esto puede llevar a cuestionarse el sentido y la utilidad del propio trabajo, sobre todo en el caso de personas que realizan un trabajo que no les permite tener un contacto directo con los beneficiarios de la ayuda, como por ejemplo el personal administrativo.
3. Muchas ONL combinan el trabajo remunerado con el voluntario. La convivencia de estos dos colectivos aporta una riqueza indiscutible pero también plantea problemas de gestión. No es fácil coordinar y aglutinar equipos formados por miembros que tienen expectativas, dedicaciones, horarios y ritmos de trabajo muy distintos.
4. Las expectativas en lo que se refiere al ambiente de trabajo y a la participación son muy elevadas. Se espera que el ambiente de trabajo sea bueno, las relaciones personales cálidas y las posibilidades de participación altas. Si estas expectativas de base no se cumplen, pueden aparecer problemas de motivación. Por ello es importante potenciar la participación y las relaciones interpersonales fluidas, así como hacer una buena gestión de personas.

Selección por competencias

Usar competencias organizacionales para realizar el proceso de selección dará más información y de mayor relevancia sobre la que basar las decisiones para contratar que simplemente buscar candidatos que gustan a los responsables y no reúnen la lista de requerimientos.

El proceso comienza con la definición del perfil de competencias. La diferencia entre definirlo bien o mal está en atraer o no a los candidatos con el perfil necesario, buscar en el lugar adecuado o realizar búsquedas inútiles, recibir pocos o demasiados candidatos, atraer candidatos con las características adecuadas o que no encajan en el puesto.

Una selección por competencias debería incluir otras formas de evaluación además de la entrevista. A menudo no se realizan por el coste económico y de tiempo que suponen. Sin embargo, es muy recomendable utilizar algún criterio como complemento a la entrevista, como pueden ser las pruebas situacionales, casos prácticos, *role-playing* y cuestionarios de personalidad.

La prueba de evaluación que no falta en ningún proceso de selección es la entrevista. La principal ventaja de la entrevista por competencias es que permite predecir el comportamiento futuro de los candidatos. En ella se pide a la persona que describa experiencias pasadas en las que pueden demostrar las competencias específicas. Se basa en la premisa de que "el comportamiento pasado predice el comportamiento futuro".

Muchas personas confían en exceso en su intuición para "descubrir" a los buenos candidatos y no tienen en cuenta el perfil que necesitan realmente. Esto no significa que no debamos considerar la impresión que pueda causar el candidato, pero no debe ser el único criterio ni sesgar la evaluación de otros aspectos.

Un error frecuente derivado de una selección que se basa sólo en la intuición es la modificación de las funciones del puesto para adecuarlo a la persona que lo ha ocupado. Esto no significa que los puestos deban ser rígidos, ya que los puestos se pueden modificar y adaptar a las personas siempre que sirva

a los objetivos estratégicos de la organización. Pero cuando es fruto de un error de selección, algunas funciones del puesto no se cubren o lo asumen otras personas, con el desgaste que esto puede conllevar.

Por ejemplo, de nada servirá contratar a una persona motivada y con habilidades para la negociación cuando lo que necesitamos es a una persona que trabaje con órdenes preestablecidas. Esta persona tenderá a implicarse en tareas donde pueda negociar y es posible que descuide otras para las que se le ha contratado.

Todas las personas que realizan entrevistas de selección pueden y deben mejorar su técnica para conseguir datos más fiables.

Para empezar, se debe preparar un guión de la entrevista para cada candidato. Con una entrevista improvisada se pierde mucha información, se cometen más errores y se da muy mala imagen de la organización, ya que muestra poco interés por el candidato. Con el guión, el entrevistador establece claramente sus objetivos para no perderlos de vista durante la entrevista, aunque debe ser flexible para indagar en aspectos no previstos que puedan surgir.

Los candidatos son diferentes y pueden requerir formas distintas de abordar la entrevista. Se trata de hacer las preguntas oportunas, de la forma oportuna para conseguir la información necesaria pero sin que la entrevista se convierta en un interrogatorio. La entrevista sirve también para informar a los candidatos sobre la organización y el puesto, de manera que puedan decidir si quieren optar o no por dicho puesto.

Finalmente, es necesario establecer criterios de evaluación para poder comparar a los candidatos y tomar una decisión.

En definitiva, las organizaciones tienen su mayor valor en las personas que las integran y deben dedicarle la atención y los recursos que merecen. En muchas organizaciones no se dispone de personas con formación específica en selección y se realizan procesos sin ninguna garantía. Esta forma de actuar puede ser pan para hoy y hambre para mañana, además de quemar a personas que ocupan puestos "multifunción". En estos casos es

aconsejable considerar alternativas como la formación o la contratación de servicios externos parciales o para todo el proceso.

Adoptar el modelo de gestión basado en competencias requiere de una inversión de tiempo y esfuerzo, pero estará bien recompensada porque conduce a tomar las decisiones más acertadas en el proceso de contratación. Después de haber seleccionado a

alguien, las competencias organizacionales continúan siendo útiles a la hora de establecer metas, diseñar nuevas contrataciones, identificar áreas de desarrollo profesional y tomar decisiones apropiadas sobre futuras promociones y subidas salariales. Estos factores conducen al aumento de compromiso y retención del empleado, las dos claves principales de organizaciones con éxito.

www.agorasocial.com

Ágora Social tiene como misión contribuir a una mayor profesionalización del tercer sector. Ofrece productos y servicios orientados a la mejora de la gestión y la formación de las entidades no lucrativas. Promueve la democratización de las asociaciones y fundaciones. Consideramos que los socios, los voluntarios, el personal contratado no deben ser objeto de una gestión puramente instrumental, orientada a extraer la mayor utilidad de ellos. Deben ser sujetos activos que desempeñen un papel importante en la toma de decisiones.

Nuestra función social se desarrolla en una doble vertiente: difundir el saber existente y aportar ideas originales sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas; y proporcionar a nuestros colaboradores y colaboradoras una remuneración adecuada y una vía de desarrollo personal y profesional.

www.agorasocial.com

SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Elaboración de planes estratégicos
- Implantación de sistemas de gestión de la calidad
- Consultoría sobre organización y métodos
- Elaboración de políticas y estrategias de RR.HH. (contratación, retribución, formación, evaluación y promoción).
- Selección de personal
- Programas de acogida para empleados nuevos
- Redacción de códigos deontológicos

SERVICIOS FORMATIVOS

- Elaboración de planes y programas de formación a la carta
- Desarrollo de cursos a medida en el centro de trabajo
- Realización de cursos en abierto
- Cursos online