



Bienvenidos al **Centre d'Ensenyament Tecnològic (CET)**. Estamos a medio camino del primer ciclo de nuestras **Trobades Competitives**. Mantenemos abierto este espacio para revisar temas y casos de éxito en la aplicación de **herramientas, modelos y metodologías de mejora** en la **productividad** y la **gestión**, que ayuden a nuestros clientes a ser más competitivos. Después de enfocarnos en la **productividad**, hoy toca revisar el **factor humano**. Agradezco de antemano vuestra presencia, pero antes de comenzar, quiero compartiros una reflexión, **¿qué es la gestión por competencias?**

Las **competencias** son la conjunción de conocimientos, experiencia, actitudes y habilidades necesarias para desempeñar efectivamente un puesto de trabajo en una organización y un contexto determinado. De este modo, la **gestión de personas basada en sus competencias**, es el **proceso** de estudiar, planificar, coordinar y evaluar, las acciones y recursos necesarios, para que el **desempeño** de una **plantilla** sea efectivo, de acuerdo su situación actual y el entorno venidero; además, que agregue **valor** a la organización.

Tenemos **dos tipos** de **competencias**: primero están las **competencias profesionales** (objetivas), que son adquiridas y se relacionan con los **conocimientos** académicos, técnicos, metodológicos y de formación, que exige un puesto y ofrece una persona; así mismo, a la **experiencia** necesaria.

Por otro lado, están **competencias personales** (subjetivas) que se desprenden de la personalidad, que son perfectamente identificables y medibles, estas son **definidas** por cada organización de acuerdo a sus objetivos, valores y procesos; entre las más **representativas** encontramos:

- Orientación al Cliente / Cortesía
- Trabajo en Equipo / Resolución
- Comunicación / Negociación
- Proactividad / Aprendizaje
- Planificación / Liderazgo

La gestión por competencias surge de los **modelos de dirección estratégica**, cuyo propósito es la competitividad, y su característica principal es **adaptarse** (incluso adelantarse) a los constantes cambios del entorno; a través de la gestión del **conocimiento** y la **información**, así como, el despliegue de estrategias organizacionales y de mercado.

El **cambio** es un fenómeno que se impone en la actualidad. Por ejemplo, cambian los contextos políticos, los requisitos de los productos y los servicios, la penetración de la competencia y la tecnología sin duda; pero, sobre todo cambian las **condiciones del mercado**, estas pueden variar de un momento a otro; y las **competencias**, no son ajenas a esta variación: las exigidas ayer para un puesto y/o persona, pueden ser mañana innecesarias u obsoletas.

Por esta razón es necesario planificar, controlar y desarrollar las competencias con relación todo cambio existente, es decir **adoptar** y **establecer** esquemas de **gestión por competencias**. Esta actividad es de índole **estratégica**, porque tiene que ver con la **competitividad**.

Una buena gestión por competencias requiere de **estrategias, prácticas y sistemas** orientados a:

- la efectiva **selección** e incorporación de personal;
- la **formación** y desarrollo del talento humano;
- políticas de **carrera**, retiro, **promoción** y **retribución**;
- **evaluación** del desempeño; y
- la **gestión del capital intelectual** o *knowledge management*.

A continuación trataremos de deshacer los **siete** principales **mitos**, que impiden a las **Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)**, acceder a la gestión por competencias en sus prácticas, y que sean asimiladas por sus cuadros gerenciales.

### Desmitificando la gestión por competencias...

Mito	Razonamiento + Solución
<b>1. Es para Multi-nacionales</b>	Si pretendemos <b>trasladar, íntegros y directamente</b> , estos modelos evolucionados a organizaciones más pequeñas, el fracaso está garantizado. <i>"La gestión debe ser un traje a la medida"</i> . Cada organización es única. Es posible y probado <b>adaptar</b> y <b>sintetizar</b> los aspectos fundamentales de las competencias requeridas para cada organización, así como los modelos, estos se desarrollarían junto con la organización. <i>"La gestión por competencias no sólo es para empresas-grandes, sino para grandes-empresas"</i> .
<b>2. Es una moda</b>	La gestión por competencias está establecida en los sistemas de gestión desde los años 70. ¿No son <b>30 años</b> suficientes para seguir calificándola de moda pasajera? Tiene su origen en la psicología industrial, y se ha ido <b>perfeccionando</b> e incorporando a otros aspectos de la <b>actividad gerencial y económica</b> ; lo que prueba su <b>valor</b> y <b>aportación de ventajas reales</b> .
<b>3. Es muy compleja</b>	La aplicación de un sistema <b>complejo</b> a una organización <b>sencilla</b> , es una <b>insensatez</b> . Primero es necesario hacer un esfuerzo de <b>análisis</b> y <b>síntesis</b> , para identificar y definir las <b>competencias básicas</b> que requieren los procesos y servicios; consecuentemente, habrá que coordinar las acciones formativas para alcanzarlas y desarrollarlas. No es necesario un <b>sistema informático sofisticado</b> , con una hoja de cálculo y buena asesoría, es suficiente. Lo importante es que el modelo esté bien planteado y planificado; además de un compromiso de cumplirlo y revisarlo.

## Desmitificando la gestión por competencias...

Mito	Razonamiento + Solución
<b>4. No aporta beneficios</b>	Los <b>aspectos intangibles</b> que no se conectan <b>directamente</b> con el <b>beneficio económico</b> inmediato, suelen calificarse de <b>innecesarios</b> ; sin embargo, los parámetros de los <b>inversionistas</b> , para medir el valor de las organizaciones, y los criterios de las entidades <b>especializadas</b> en economía, <b>tienen en cuenta</b> cada vez más los <b>intangibles</b> , como lo es el <b>capital humano</b> . El <b>capital humano</b> resulta de una buena <b>gestión</b> de la fuerza productiva, aporta valor a las personas, que son el corazón y vida de las organizaciones; este valor se <b>revierte</b> en <b>compromiso</b> , y contar con una plantilla <b>comprometida</b> no tiene precio.
<b>5. No funcionó</b>	Ya la probamos y no funcionó – es una expresión frecuente – La implantación de sistemas y prácticas de gestión por competencias <b>no finaliza</b> , sólo produce cambios y beneficios, si se convierte en la <b>forma de hacer las cosas</b> . Se debe integrar a la cultura organizacional, arraigándose en las personas. Es un esfuerzo constante que forma parte del <b>proceso integral de gestión</b> , requiere transitar por ciclos de <b>mejora</b> , a fin de perfeccionarse. La gestión por competencias es un <b>compromiso</b> .
<b>6. Es muy costosa</b>	El precio por <b>no optar</b> por la gestión por competencias, ya lo estáis pagando. Esta omisión provoca la <b>devaluación</b> de la capacidad de nuestro personal; es un <b>desperdicio</b> que no vemos. Es necesario <b>informarse</b> sobre las <b>opciones</b> , y <b>explotar</b> las <b>oportunidades</b> para afrontar este <b>coste</b> , como lo son las ayudas, subvenciones, y mecanismos de bonificaciones, estatales y autonómicos; además de los sectoriales y específicos para las PYMES.
<b>7. No tenemos tiempo</b>	<b>Formar</b> a los empleados <b>no es nuestro negocio</b> , ellos ya deben saber lo que deben hacer. Esto es una verdad a medias; efectivamente, no es vuestro negocio hacer formación, pero en la actualidad esta actividad <b>es parte de la gestión de cualquier negocio</b> y organización. En lo que toca a <b>los conocimientos</b> , habrá que tomar en cuenta que estos <b>se desactualizan</b> a partir del último día de clase. En la actualidad existen entidades ( <b>ir a CET</b> ), que proporcionan <b>servicios de formación a medida e in-company</b> , y que establecen una alianza estratégica con sus clientes ( <i>outsourcing</i> ); les <b>asesoran</b> para establecer un <b>plan de formación</b> , y les <b>acompañan</b> para a revisarlo.

Además de estos mitos que envuelven a la gestión por competencias, existen **prejuicios** y **factores culturales** que han entorpecido su desarrollo, estos han sido originados tanto por las gerencias, como por los empleados; pero, ese es otro tema.

Concluyendo; quiero señalar que entre las prácticas necesarias para la gestión por competencias se encuentra en lugar privilegiado; **la formación**. Es la **puerta de entrada**, y un **accesible** vehículo de **cambio organizacional**.

La formación es un **esfuerzo planificado** de **aprendizaje** y **actualización** de **conocimientos** y **habilidades** que llevan a un **desempeño efectivo** y un **cambio** de **actitud**. Proporcionar **formación** es un **buen comienzo**; pero, no basta, hay que **gestionar personas**; hagámoslo bien, con **compromiso** e **inteligencia**.

A propósito de formación, y sin intención de preocuparos, os dejo, tomando prestadas las palabras del profesor Domènec Biosca, quien afirma:

*“Si usted cree que la **formación** es **cara**, ¿pruebe la **mediocridad**?; si no hace formación por **miedo** a que sus mejores empleados se marchen, ¿pruebe quedarse con los más **ineptos**? Usted mismo, juzgará.”.*

La falta de **formación** es un **riesgo**, pone en condiciones de **incapacidad** al personal, y consecuentemente, sitúa a la empresa en una posición de **menor competitividad**. Buenas tardes y ¡hasta la próxima *Trobada*!

César Scorza  
Consultor del Centre d'Ensenyament Tecnològic

### Servicio de Consultoría en Organización

Actualmente; como **resultado natural** y **dinámico** de la **mejora** de nuestros **procesos** y **servicios**, de nuestro **potencial**, de la **interacción** con las **necesidades** y el **conocimiento** de las entidades **productivas** del **Camp de Tarragona**; ampliamos nuestro compromiso con nuestros clientes, ofreciendo, además de la **formación del capital humano**, las posibilidades y ventajas que brinda la **consultoría en organización**, con el único objetivo de responder a las expectativas y exigencia de nuestros clientes.

En todos nuestros proyectos y servicios, cuidamos orientar y **ajustar** los **modelos de gestión** y las **metodologías** más avanzadas, a las **características** y **necesidades** de la micro, pequeña y mediana empresa (**PYME**).

#### Áreas de Conocimiento + Experiencia:

- Mejora de la Productividad + Operaciones
- Gestión Integrada de la Calidad, el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales
- Desarrollo + Gestión del Capital Humano
- Proyectos + Planificación Estratégica
- Selección + Evaluación de Personal
- Servicio Ajeno de Prevención
- Relación Integral con el Cliente



Comentarios e información - **consultoría y formación: César Scorza**, Tel 977 312 436 ext. 124 Email [cscorza@cief-accio.com](mailto:cscorza@cief-accio.com)