

PROFESSIONALS COMPETENTS, EMPRESSES COMPETENTS

CEDO + OPE

Vic, 23 gener 2013

Marta Colomer i Camon

@tikacolo

GESTIÓ PER COMPETÈNCIES

Es tracta d'un sistema de gestió de l'equip humà integrant de l'organització empresarial des de la seva incorporació fins al seu desenvolupament.

Per tant, es tracta d'un sistema de gestió centrat en les persones i no en el lloc.

GESTIÓ PER COMPETÈNCIES

En aquest sentit, si una organització vol incorporar un sistema de gestió per competències ha de tenir clara la concepció que les persones formen part activa de l'organització i tenen coneixement i competències que podran posar en joc a favor de la consolidació i creixement de l'empresa, sempre que aquesta ofereixi un marc integrador, generador d'oportunitats, que ofereix les condicions i els recursos necessaris, en el que es dinamitza i optimitza el talent

GESTIÓ PER COMPETÈNCIES

Qualsevol proposta de gestió sorgeix de l'estructura organitzativa que ve donada per la **direcció estratègica** de l'empresa.

La direcció estratègica origina la forma d'organitzar i gestionar els recursos i coordinar les persones, i per tant, és un element clau pel desenvolupament competencial de tota l'organització. Seguint el següent procés:

GESTIÓ PER COMPETÈNCIES

- Parteix d'una **Missió, una Visió i uns Valors** i s'inicia l'anàlisi externa d'amenaques i oportunitats i interna de recursos i capacitats, de la cadena de valor, de l'organització.
- Seguidament es fixen uns **objectius (corporatius i operatius)** i es tria la millor estratègia o estratègies, tant a nivell corporatiu, com de negoci i de les diferents àrees operatives, que permetrà assolir els objectius, i complir amb la Missió i Visió.
- Finalment, es procedeix a la implementació dels **plans estratègics** que requereixen un seguiment i control.

Per començar, a què ens referim quan diem: **COMPETÈNCIA PROFESSIONAL?**

... aquell conjunt integrat i complex de coneixements, capacitats, habilitats, destreses i comportaments laborals, considerats en un sentit molt ampli, que es posen en joc en l'execució eficaç i eficient d'una determinada activitat laboral.

Per què la importància de les competències?

“Afrontar el repte d’una societat basada en el coneixement i la informació, en un mercat de treball que requereix flexibilitat i adaptació als canvis i noves situacions demana que la persona mobilitzi els seus sabers i la seva competència”. Comissió Europea

Quan i on apareixen?

- Amb més força als anys 80 amb la mundialització de l'economia.
- A Gran Bretanya (skills), França, Itàlia fa al voltant de 30 anys que les han anat incorporant.
- Les incorporen les empreses (RRHH)

Vegem per què...

Trets de la Globalització

Innovació
tecnològica

Comunicació

Transports

Competitivitat

Deslocalitzacions

Hiperespecialització
de les empreses

Nova cultura
en l'organització

Augment de
l'eficàcia
econòmica

Augment de
l'eficàcia
productiva

- **La innovació en la gestió de recursos humans**



Centrar l'atenció en el potencial dels propis treballadors i de les pròpies treballadores

Apareix una nova manera d'evidenciar l'aportació de les persones dins les empreses

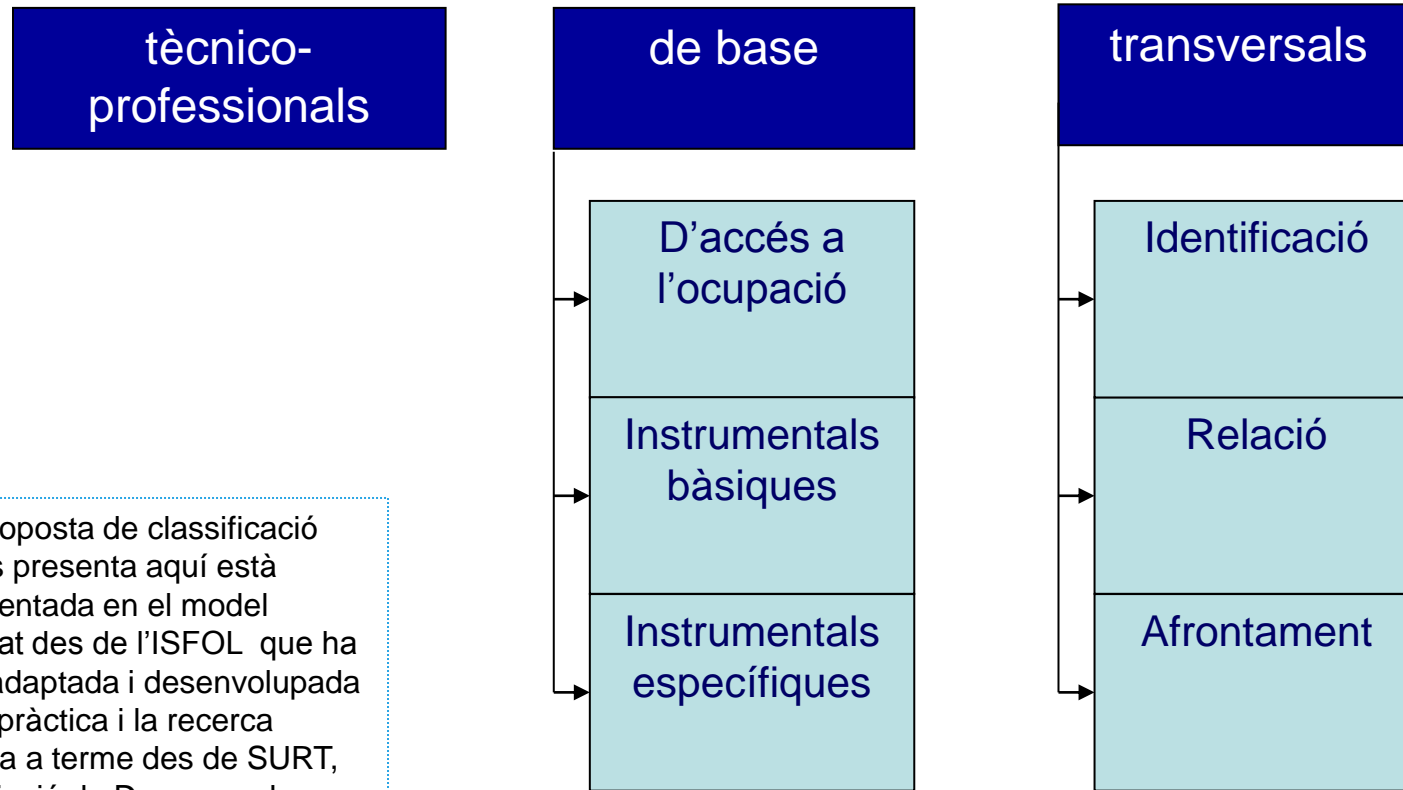


Les competències

- El canvi estratègic derivat ha suposat passar a entendre la competència d'un/a treballador/a com la seva capacitat d'obtenir resultats en la seva ocupació i no a la seva capacitat potencial d'aconseguir-ho certificada en un títol formatiu.

Autor	Classificació de les competències
Aubrun i Orifiama (1990)	Competències referides a comportaments professionals i socials Competències referides a actituds Competències referides a capacitats creatives Capacitats referides a actituds existencials o ètiques
Spencer i Spencer (1993)	Competències d'assoliment i acció Competències de suport i servei Competències d'influència Competències gerencials Competències cognoscitives Competències d'eficàcia personal
Bunk (1994)	Competències tècniques Competències metodològiques Competències socials Competències participatives
Mertens (1997)	Competències genèriques Competències específiques Competències bàsiques
HayGroup (2003)	Competències de gestió personal Competències de gestió de l'equip de treball Competències d'influència Competències cognitives Competències d'assoliment

Les competències segons el model ISFOL¹



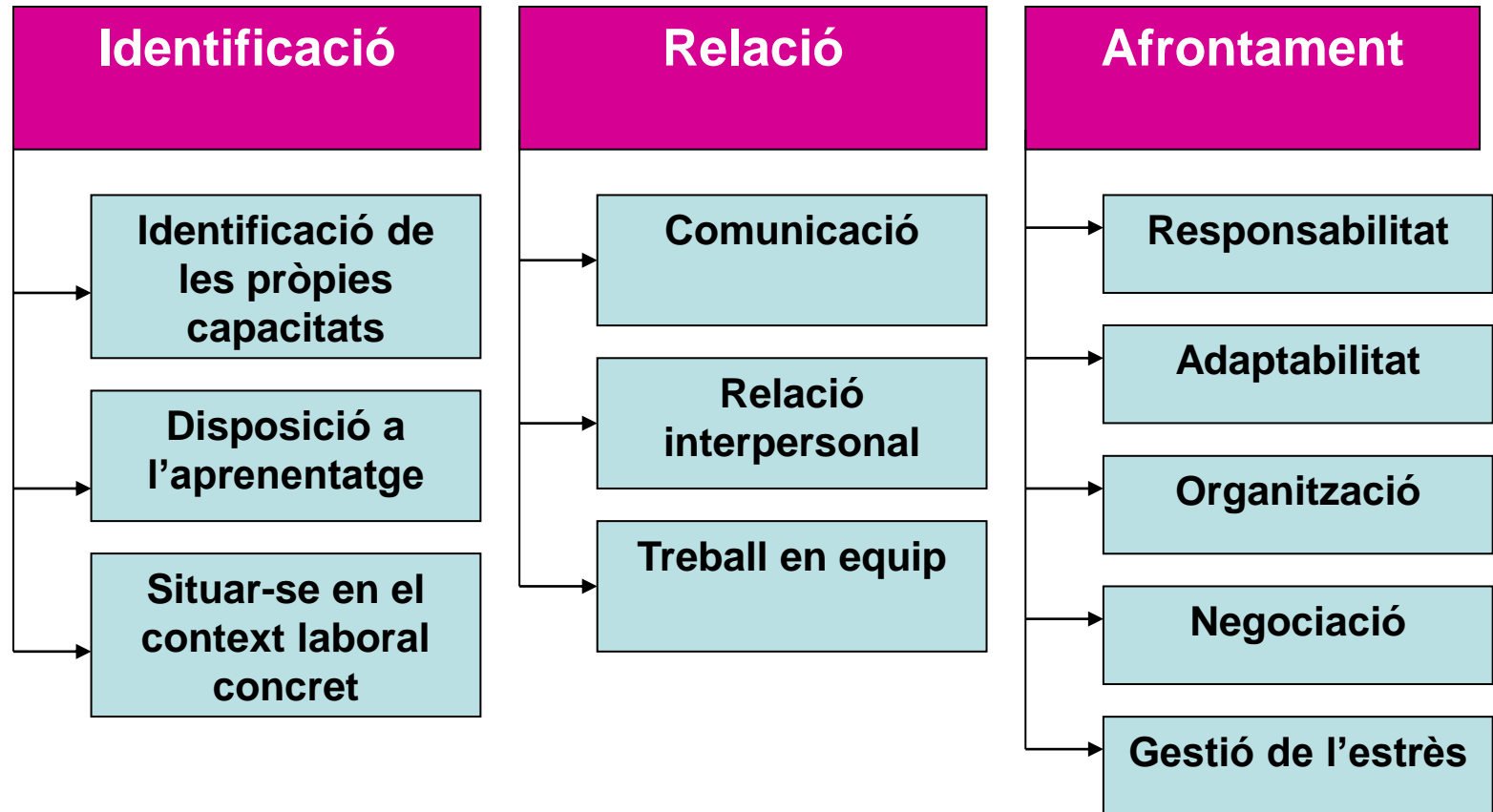
¹La proposta de classificació que es presenta aquí està fonamentada en el model elaborat des de l'ISFOL que ha estat adaptada i desenvolupada per la pràctica i la recerca portada a terme des de SURT, Associació de Dones per la Inserció Laboral. Projectes: *Claus tutorials, Astrolabius, Hidaec.*

Les competències segons el model ISFOL

Per actuar de manera competent caldrà activar i combinar tot el conjunt de competències (tècnico-professionals, de base i transversals) que siguin necessàries per a l'ocupació concreta que s'ha de desenvolupar. De l'elecció i utilització adequada d'aquestes dependrà el nivell d'èxit de l'acció de la persona. Per tant, el capital competencial serà un factor clau de l'ocupabilitat d'una persona.

Competències Transversals

-Astrolabius. Surt-



El diccionari de competències

És poc habitual trobar diccionaris de competències d'abast públic perquè la majoria estan confeccionats per consultores especialitzades sota l'encàrrec d'empreses per ús particular. **Amb tot aquí hi ha un tast:**

□ Diccionari de competències de Martha **Alles:**

<http://www.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>

□ Diccionari de competències clau Barcelona **Activa:**

<http://w27.bcn.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp?idnivell1=quatrezerocincsis>

□ Diccionari Europeu:

<http://www.disco-tools.eu/>

□ Altres diccionari de competències:

http://www.bcentral.cl/licitaciones/pdf/2009/L09022_Diccionario.pdf

<http://www.redes->

[cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf](http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf)

<http://imo.paeria.cat/competencies/index.php>

El procés de la gestió per competències

Punt de partida:

Els **perfils competencials** de les ocupacions presents en l'organització

La gestió per competències està especialment present en tres moments:

- **Selecció:** a través del CV per competències es recluten les candidatures permetent un primer ajust a perfil. Posteriorment, es processa la selecció (generalment mitjançant el sistema d'assessment center) per tal de trobar el/la candidat/a que millor encaixa amb el perfil (segons el model se cerca trobar el/la millor entre els/les bons/es).

El procés de la gestió per competències

- **Acompliment de la tasca:** l'avaluació de 360° permet copsar el nivell d'eficiència i eficàcia amb què cada persona realitza la feina.
- **Desenvolupament:** Els resultats obtinguts desemboquen en un pla de desenvolupament per a què el/la professional pugui millorar aquelles competències que té per sota del llindar exigít. A banda de generar els plans de millora particulars, les avaluacions serveixen per copsar les necessitats de creixement competencial del global del personal i poder dissenyar el pla de formació més adequat.

El procés de la gestió per competències

□ Selecció:

1. Detecció de la necessitat de cobrir un lloc de feina
2. Revisió o definició del perfil competencial requerit
3. Disseny de l'oferta laboral
4. Reclutament
5. Recepció de candidatures i preselecció
6. Proves de selecció
7. Selecció

L'encaix competencial

OCUPACIÓ

-Perfil-

- Objectius/resultats
- Funcions
- Perfil de competències:
 - Mapa de competències (etiqueta, definició, elements competència, evidències)
 - Nivell d'acompliment

PERSONA

-Ajust-

- Capital competencial

Definir perfils

- Nom de l'ocupació
- Possibles llocs de feina
- Situació en l'organigrama
- Competència general
- Nivell de competència (*)
- Nivell de professionalitat
- Funcions i tasques
- Mapa de competències tècniques, bàsiques i transversals requerides
- Nivell d'Acompliment
- Condicions, recursos, processos i sistemes necessaris per a l'execució (a càrrec de l'empresa)

Els nivells de competència (OIT)

NIVELL DE COMPETÈNCIA:

General per a l'ocupació i en particular per cada competència

N1	Competència en la realització d'una variada gamma d'activitats laborals, rutinàries o previsibles. Té poca autonomia i responsabilitat individual.
N2	Competència en una àmplia gamma d'activitats laborals, realitzades en diferents contextos. Algunes són complexes. Existeix certa autonomia i responsabilitat individual. Sovint requereix la col·laboració amb altres persones dins d'un equip o grup de treball.
N3	Competència en un ampli i variat ventall d'activitats professionals, realitzades en diferents contextos, usualment complexes i no rutinàries que requereixen el domini de models i metodologies d'inserció. Elevat nivell de responsabilitat i autonomia. Requereix la col·laboració amb altres persones dins d'un equip.
N4	Competència en una àmplia gamma d'activitats complexes (tècniques o professionals) desenvolupades en contextos molt diversos amb un alt grau de responsabilitat i autonomia, amb responsabilitats sobre el treball d'altres persones i, ocasionalment, sobre l'assignació de recursos.
N5	Competència que implica l'aplicació d'una gamma significativa de principis fonamentals i de tècniques complexes en una gran diversitat de contextos, sovint imprevisibles. Es requereix molta autonomia personal. Responsabilitat freqüent en l'assignació de recursos, en l'anàlisi, el diagnòstic, disseny, execució i avaluació de l'activitat. Responsabilitat sobre la gestió i el treball d'equips.

NCP

Norma tècnica de competència laboral. Segons la proposta literal de CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) usualment inclou :

- Allò que una persona ha de ser capaç de fer.
- La forma en què es pot jutjar si allò que ha fet està ben fet.
- Les condicions en què la persona ha de demostrar la seva competència.
- Els tipus d'evidència necessaris i suficients per assegurar que allò que ha fet s'ha realitzat de manera consistent, en base a un coneixement efectiu

NCP

La Norma de Competència Professional (NPC) també permet descriure:

- La capacitat d'obtenir resultats de qualitat en l'acompliment eficient i segur d'una activitat.
- La capacitat per resoldre els problemes emergents en l'exercici de la funció productiva.
- La capacitat per transferir els coneixements, habilitats i destreses que ja es tenen a altres contextos laborals.

PROCÉS DE DEFINICIÓ

Martha Allen identifica set passes en el procés de definició del perfil competencial, de les quals a continuació se'n destaquen les cinc més significatives:

1. **Descripció del lloc de feina**, és a dir, quin és el lloc concret que cal cobrir. Nom del lloc + competència general + objectius i resultats.
2. **Anàlisi de les àrees de resultats**: A les organitzacions és fonamental el resultat que s'ha d'assolir i la seva qualitat, independentment de les accions que calgui fer per assolir-lo. Per això, en el moment de realitzar l'anàlisi del lloc de feina cal diferenciar clarament entre els dos aspectes, quins són els resultats esperats i quines competències hauran de tenir les persones per assolir aquests resultats.

PROCÉS DE DEFINICIÓ

3. **Anàlisi de les situacions crítiques per a l'èxit en el lloc de feina:** L'objectiu és identificar les situacions específiques en les que la persona que ocupi el lloc de feina haurà de posar en joc les seves competències per tal d'assolir els resultats desitjats.
4. **Anàlisi dels requisits objectius per a l'acompliment en el lloc de feina:** Es tracta d'aquells requeriments que són imprescindibles per poder ocupar aquell lloc de feina. Per exemple: tenir el carnet de conduir o disposar de vehicle propi.
5. **Anàlisi de les funcions/tasques i les competències requerides per a l'acompliment eficaç:** Es detallen les funcions i tasques clau per a la realització de la tasca i, seguidament, mitjançant l'anàlisi funcional es procedeix a la selecció de les competències dominants (clau) per a poder acomplir amb eficiència i eficàcia (no es tracta només de fer la feina, es tracta de fer-la excel·lentment).

PROCÉS DE DEFINICIÓ

Alguns dels mètodes que s'empren per elaborar llistes de funcions i competències per a un lloc de feina són :

1. L'observació
2. L'autodescripció
3. L'entrevista
4. El panell d'experts o taller Dacum
5. L'assessment center

Qualsevol d'aquests mètodes prenen de referència professionals amb el nivell d'acompliment competencial superior, és a dir expert, perquè cerquen que la definició del perfil sigui el retrat d'una actuació el més propera possible a l'excel·lència.

EXEMPLES

En el següent enllaç, <http://www.oitcinterfor.org/banco-competencias/inicio> , es poden trobar tot un plegat de normes descrites segons els criteris dels organismes competents dels diversos països que recull la mostra.

En concret, es mostra la competència laboral de cuina exposada pel Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina:

http://www.trabajo.gob.ar/downloads/calidad/nc_turismo_gastro_cocinero.pdf

MOLTES GRÀCIES PER LA
VOSTRA ATENCIÓ

Marta Colomer Camon
@tikacolo