



Colegio de Ingenieros Técnicos de
Obras Públicas



Colegio de Ingenieros de Caminos,
Canales y Puertos



COMPETENCIAS

CAPACIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

David C. McClelland, director del Departamento de Psicología de la Universidad de Harvard, ha estudiado durante 30 años 20.000 puestos en diferentes organizaciones llegando a establecer cuales son las características personales que se repiten en las personas que ocupan los puestos y que destacan por su desempeño óptimo. La intención de McClelland era demostrar que el éxito profesional no se puede predecir exclusivamente de un test de inteligencia. Posteriormente Boyatzis hizo un estudio de las competencias directivas en el que preguntaban a un colectivo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que le habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo en este estudio las competencias no están aún claramente definidas y abarcan tanto aptitudes, conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

A lo largo de los años se ha delimitado el concepto de competencias y se habla solo de aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea. Pero dentro de estos comportamientos observables deberemos tener en cuenta su división en comportamientos esporádicos, que como tal sería la aportación de una idea brillante en un momento oportuno, o los comportamientos habituales, y observables de forma permanente. Deberemos en la buena práctica referirnos sólo a los comportamientos habituales cuando hablamos de competencias, ya que son los hábitos los que dan a la competencias su carácter predictivo.

Las competencias en cuanto que son observables, suponen que son objetivas, pero no de forma absoluta, ya que dependen de la percepción del observador. Esta clasificación tendrá que ser tenida en cuenta a la hora de realizar las evaluaciones de competencias y seleccionar un método riguroso para su medición.

Si las personas son las depositarias de los recursos conceptuales, las que usan la tecnología, intervienen en los procesos, se interrelacionan con la organización y el entorno y establecen, influyen y participan del comportamiento motivado de la organización en su conjunto y son, en definitiva, las que marcan la

diferencia competitiva, nos interesa saber cuales son esas características que para cada puesto y funciones, definen el éxito en su desempeño, y cuáles y en qué grado le son propias a cada uno de los integrantes de nuestro equipo humano.

A este conjunto de características personales, que incluyen un compendio de habilidades, conocimiento y capacidades con un cierto grado de desarrollo (fruto de la formación, el entrenamiento y la experiencia), y que determinan el éxito en un puesto de trabajo, es lo que llamamos competencias.

Si se opta en las compañías por una gestión por competencias, sin duda se obtendrán ventajas globales. En dicha gestión se deberán tener en cuenta los tipos y características de las competencias. Entre estas últimas es relevante la clasificación por grado de competencias en función del tipo de puesto a definir/ ocupar. Los grados podemos definirlos también como el nivel diferencial de aplicación, exigencia, logros, rigor, etc., que debe darse en una competencia completa, referida al desempeño de un determinado puesto.

COMO SE ADQUIEREN LAS COMPETENCIAS

El desarrollo de las competencias es un tema complejo en cuanto que supone el desarrollo de unos hábitos. Este proceso supone que ne la mayoría de los casos debemos empezar por desarraigar hábitos contrarios a las competencias que pretendemos adquirir.

Para desarrollar competencias tendremos que tener en cuenta:

- 1.- Comprender como las personas adquieren hábitos a base de tomar decisiones, y como podemos influir en ese proceso.
- 2.- Entender las dificultades que tiene la persona para adquirir un nuevo hábito, para apoyarla y animarla cuando el avance no es todo lo rápido que se espera.



Las competencias, por ser comportamientos son un resultado de las características innatas, conocimientos, motivaciones y habilidades de la persona.

Las características innatas son aquellos aspectos genéricos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar por lo que deberemos utilizar vías para conseguir el desarrollo.