

SOBRE LA SERIE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La *Gestión por Competencias* es una herramienta cada día más valorada en las organizaciones. Se aplica habitualmente a tres campos neurálgicos del desarrollo de recursos humanos: aprendizaje-desarrollo, selección-promoción-plan de sucesiones, evaluación del rendimiento-compensación. Hoy abundan los “diccionarios de competencias” en los despachos de los especialistas en gestión de recursos humanos.

Mc Clelland inicia esta técnica hace más de treinta años para predecir, con un alto nivel de seguridad, la actuación futura del profesional. Su principio es claro: el rendimiento pasado es buen preeditor del rendimiento futuro. Por eso, trata de identificar a las personas que muestran un rendimiento destacado. La organización sabe bien quiénes son sus ‘estrellas’ y que estos profesionales constituyen quizás su gran ventaja competitiva frente a la competencia. Los hechos de conducta observables –la forma de proceder– será el principal método de obtención de datos.

Anderson años más tarde indica que las competencias son los esquemas de conducta que (1) se realizan más a menudo, (2) más eficientemente y (3) por parte de quienes más rinden en un puesto de trabajo. La puesta en marcha del *modelo de competencias* exige cinco condiciones clave: (1) *conexión* con los objetivos estratégicos de la organización, (2) total inmersión en los *flujos de trabajo y principales procesos*, (3) *sistemas y estructuras* que apoyan una opción competente, (4) *contexto cultural* que estimula el crecimiento de las competencias y (5) *procesos de aprendizaje* bien implantados que integran los puntos anteriores.

El gran acierto de Jon Warner ha sido precisamente el facilitarnos unos instrumentos de trabajo operativos para crear la cultura que permita, tanto a nivel individual como institucional, introducir la gestión por competencias. Son instrumentos orientados a futuro, porque el cambio es continuo y el aprendizaje también ha de serlo. Estos instrumentos son sencillos y de fácil aplicación, si bien están ampliamente contrastados por la investigación. La Serie Gestión por Competencias de Warner, trabaja en dos niveles.