



BUENA PRÁCTICA PRESENTADA AL 5º ENCUENTRO DE BBPP DE FEAPS

TÍTULO

GESTIÓN POR COMPETENCIAS, EL CAMINO DEL QUÉ AL CÓMO

NOMBRE DE LA ENTIDAD

GORABIDE

FEDERACIÓN A LA QUE PERTENECE

FEVAS

PROMOTOR/ES DE LA BUENA PRÁCTICA

Consejo de Dirección de Gorabide

PERIODO EN EL QUE SE HA DESARROLLADO

Desde julio de 2007 hasta la actualidad



LA BUENA PRÁCTICA

Nuestra misión nos lleva a articular una serie de acciones que, coherentemente con el modelo de calidad FEAPS, nos sirva para mejorar nuestra actuación y con ella la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias. Esta buena práctica en gestión de personas acorde al modelo FEAPS de política de personas nos está permitiendo pasar de un modelo de gestión tradicional de recursos humanos a otro que nos posibilita incorporar y desarrollar personas conforme a nuestra misión, visión y valores.

La calidad de los apoyos que ofrecemos depende en gran medida de las personas que los prestan. De ahí que avanzar en criterios de selección, desarrollo y mejora del desempeño de las personas profesionales incida directamente en la calidad del servicio que prestamos.

Esta práctica consiste en definir y desarrollar los perfiles competenciales de todos los puestos de trabajo que componen la organización, e implantar sus múltiples aplicaciones en la gestión de personas. Estos perfiles recogen aspectos de la misión, visión y valores de la asociación (a través de las competencias esenciales) y se concretan a partir de la realidad de cada profesión en la organización (comportamientos o evidencias profesionales).

En definitiva, podemos afirmar que la “gestión por competencias” vertebró lo que la organización solicita a las personas trabajadoras que la integran, realizando un claro diagnóstico de la composición profesional y de las mejoras que podamos implementar para desarrollar a todas y cada una de las personas que conforman la organización, tanto de manera global como particularmente, en un proceso ‘en cascada’. Todo ello, con una consecuencia directa sobre el desarrollo de la propia organización y del servicio que presta.

Se trata, por lo tanto, de un paso inicial en el camino de poner en valor no sólo lo que hacemos (qué hacemos, cuándo lo hacemos, cuánto tiempo utilizamos, con quién hacemos....) sino más bien cómo lo hacemos (con orientación a la persona usuaria, relacionándonos con el resto de profesionales, trabajando en equipo, con comportamientos éticos...). En definitiva, centrarnos más en la calidad (cómo) de lo que hacemos que en las acciones concretas que realizamos (qué).

ANTECEDENTES

Es oportuno, para facilitar una mejor comprensión del origen de esta buena práctica, realizar una breve descripción de nuestro proceso de selección, instaurado desde hace más de una década en la organización. Todas las vacantes que se producen en la organización son publicadas internamente, y cubiertas prácticamente en la totalidad de los casos por personal con contrato indefinido en la organización (traslados, mejoras, cambio de puesto), de manera que se genera un puesto vacante que también se publica internamente. Este proceso finaliza cuando incorporamos a una persona sustituto habitual (en adelante, SH).



La evolución de este proceso de selección, y el creciente papel del concepto de “competencias”, nos lleva en un primer estadio a diseñar y desarrollar una herramienta para la mejora de estos procesos de selección, operativizando (nivelar y dotar de evidencias de conducta) las competencias que estábamos utilizando en esos momentos y que sólo teníamos enunciadas y que afectaban únicamente a los profesionales de atención directa (en adelante, PAD) y a los puestos de coordinación. Podríamos sostener que este proceso previo de definición y graduación de competencias (operativización) supuso el origen y germen de todo el desarrollo posterior.

Una vez vistas las bonanzas de este sistema y de estudiar sus posibles aplicaciones posteriores, nos decidimos a elaborar un perfil competencial para cada puesto, que definiera, graduara y evidenciara comportamentalmente cada competencia. Es decir, empezamos a definir nuestro modelo de competencias diferenciando: competencias corporativas, de gestión y específicas para cada puesto.

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN

Revisando la eficacia de nuestros procesos de selección, nos dimos cuenta de que los criterios tradicionales de elaboración de perfiles, puestos y formación, no eran factores clave de éxito, mientras que el análisis de las competencias profesionales sí suponía un valor añadido en el proceso de selección.

Optamos por darle mayor protagonismo y, a partir de ahí, comenzamos a ver la “gestión por competencias” en el marco de uno de los retos estratégicos de nuestro Plan Estratégico 2008-2011: contar con personas preparadas, motivadas e implicadas. Esto nos lleva a ampliar el ámbito de aplicación del modelo de gestión por competencias al desarrollo de profesionales, y no sólo a su incorporación.

Hemos de decir que entendemos que este modelo de gestión por competencias encaja perfectamente en el “Modelo FEAPS de Política de personas” y que conocíamos la existencia de otras experiencias satisfactorias en el entorno de FEAPS, como es el caso de la asociación mallorquina Amadip-Esment.

PROCESO SEGUIDO

En el proceso de diseño de todos los perfiles competenciales de la organización, se trabajó desde dos perspectivas claves: la dimensión estratégica y a largo plazo, y la realidad concreta en el desempeño de cada profesión.

La primera de ellas (dimensión estratégica) transforma la misión, visión, valores y retos estratégicos en “competencias esenciales”. Competencias estas de las que van a emanar todas las demás, y que dan la suficiente coherencia al sistema, en cuanto a que lo que exijamos en cada profesión está alineado con lo que la entidad tiene como objetivo en su estrategia a largo plazo. Estas competencias no son, por lo tanto, evaluables.



La segunda de ellas (realidad concreta de la profesión) se realizó desde el primer momento como un proceso participativo. Esta participación se logró a través de ocho paneles de expertos (equipos de cinco a ocho personas de cada profesión) que, a través de varias reuniones, de mucho trabajo individual y en equipo, y a través de varias entrevistas personales, lograron determinar cuales eran las competencias requeridas por la organización y para sus propias profesiones.

Todo el proceso fue liderado por lo que llamamos “equipo técnico”, compuesto por: la gerencia, la dirección técnica y la dirección de recursos humanos. Y cada fase del proyecto fue aprobada y validada por el “equipo gestor”, que coincidía con el Consejo de Dirección. Esto da la medida del interés del proyecto y de la apuesta de toda la organización por el mismo.

Por lo tanto, y tras movilizar a más de 40 personas de la organización en el proyecto durante un año, nace el mapa competencial de Gorabide, compuesto por tres grandes tipos de competencias:

- Competencias corporativas: Exigibles a todos los profesionales de la organización (orientación a la persona usuaria/cliente, trabajo en equipo, orientación a la mejora, capacidad de relación y comunicación, orientación a resultados, adaptación al cambio, compromiso ético).
- Competencias de gestión: Exigibles a ciertos puestos de la organización en función de su responsabilidad (visión estratégica, liderazgo de equipos, planificación/gestión, toma de decisiones, desarrollo de personas).
- Competencias específicas: Exigibles sólo a los puestos que integran cada profesión (entre otras, organización de grupos de personas usuarias –Coordinación–, dinamización de grupos de personas usuarias –PAD–, resolución de conductas desajustadas –PAD–, capacidad de organización –Servicios especializados–, capacidad de negociación –Servicios de apoyo a la organización–).

Con todo lo realizado hasta ahora, tenemos el mapa competencial de la organización que, tras su perfilación (adjudicación de competencias por puesto) y nivelación (adjudicación en cada competencia de un nivel mínimo y óptimo de desempeño), nos da como resultado un perfil competencial por puesto; herramienta básica, tanto para la selección e incorporación como para la gestión del desarrollo profesional.

Tras esta fase inicial, y ya en los últimos meses del año 2009, procedimos a difundir todo el proyecto a través de charlas informativas a todo el personal implicado, comunicando a cada profesional de la organización el proceso seguido y su perfil competencial.

Tras la fase de difusión, y la posterior de formación inicial a personas evaluadoras, acometemos el plan de implantación para 2010, en el que evaluamos a 150 SH y a las personas que se presentan a los puestos de promoción que se generan. Este proceso de implantación está basado en la participación activa de las personas evaluadoras reales de la organización (direcciones y coordinaciones).



Dicho plan se traduce en reuniones periódicas (3/año) donde la Dirección de Recursos Humanos se reúne con las personas evaluadoras para evaluar la implantación de todos los aspectos relacionados con el proceso: herramienta, aplicación, homogenización, resultados, método de evaluación y defensa de la evaluación. Las medidas de mejora generadas en estas acciones formativas son plasmadas en documentación interna que aprueba el Consejo de Dirección.

NIVEL DE IMPLANTACIÓN

En la actualidad, la “gestión por competencias” está incluida en el manual de procesos de la organización, y se encuentra en un momento de consolidación y estudio de mejoras en sus aplicaciones. Su despliegue, hoy, afecta a todo el proceso de selección y promoción en la organización.

EVALUACIÓN DE LA MEJORA

Los procesos de evaluación que hemos desarrollado han sido principalmente dos: las acciones cuatrimestrales de seguimiento y evaluación de la implantación realizadas en 2010 con las personas evaluadoras (direcciones de centro y coordinaciones), y la inclusión en los diferentes planes de gestión anual (2009-2010).

IDEAS CLAVE PARA OTROS EMPRENDEDORES DE ESTA BUENA PRÁCTICA

La idea clave que aporta un proyecto de estas características es orientar a la organización hacia el CÓMO prestamos el servicio, evaluando la adecuación a un perfil competencial alineado con nuestra identidad y basado en la realidad de cada profesión.

LO QUE SE DEBE HACER

Los dos pilares básicos de éxito de este proyecto han sido:

- La participación de todos los colectivos afectados, que ha permitido partir de la propia realidad de la organización y elaborar un proyecto a medida, que facilite la implantación y el desarrollo posterior.
- La planificación a medio y largo plazo, estableciendo diferentes fases temporales (diseño, elaboración, implantación, mejoras...) con tempos suficientemente holgados como para realizar una transición sosegada a un nuevo paradigma de gestión de personas.

LO QUE NO SE DEBE HACER

En esa búsqueda de la participación, se puede indagar, buscar más órganos de representatividad o influencia en la organización que den más valor y más adecuación de una realidad en la que todos y todas intervenimos (familias, clientes...). Como concepto, cuantos más agentes y visiones pudiéramos integrar serían siempre mejor para un proyecto de estas características.



LO QUE NOS QUEDA POR HACER

Uno de los factores claves del éxito de este proyecto es que supone sólo el comienzo de un camino. Supone el eje central en la gestión de personas sobre el que pivotan, o pueden pivotar, todas las áreas de esta gestión; no sólo de las que realizamos en estos momentos, sino de todas las que en un futuro cercano o lejano podamos acometer. Nos referimos, por lo tanto, a cuestiones como: diseño de un plan de formación, fomento de equipos de alto rendimiento, fomento de la participación en la toma de decisiones, desarrollo de colaboradores/as, desarrollo funcional, desarrollo competencial, diseño de estrategias, calidad de servicio basado en competencias, abordaje de motivaciones... En definitiva, es un proyecto básico de futuro que apoya el desarrollo de cada persona en la organización y, por ende, a la organización en sí misma.