

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE MAPAS DE COMPETENCIAS



© Toda la información contenida en este documento es propiedad de IAVANTE, Fundación para el Avance Tecnológico y Entrenamiento Profesional de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía. Queda prohibida la reproducción total o parcial de dicho contenido.

© IAVANTE EDITORIAL



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN

2. LOS MAPAS DE COMPETENCIAS

a. SU LECTURA

b. NIVELES DE DESARROLLO Y CRITERIOS DE PRIORIDAD

3. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

4. DISEÑO DE MAPAS

ANEXOS

1. INTRODUCCIÓN:

Definir las competencias que son necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo es mucho más que realizar un análisis de puestos. La importancia de los Mapas de Competencias radica en que dan una visión dinámica del profesional, un profesional en continuo desarrollo desde tres perspectivas: intelectual, profesional y emocional.¹

La Gestión por Competencias, desde el punto de vista práctico, se ve necesitada de una serie de herramientas de gestión que haga operativo este modelo. De aquí surgen los denominados: Mapas de competencias, que constituyen una herramienta fundamental para la implantación de un modelo de Gestión de personas, la cual implica una visión de los individuos que forman parte de una organización.

Esta guía se propone como orientativa en la elaboración de mapas de competencias, una ayuda para los profesionales interesados en fomentar su desarrollo profesional y el de su organización.

¹ MIRALLES GONZÁLEZ, L. Y COLS. (2002) *La Gestión de Personas: una Filosofía Humanista*. Fundación IAVANTE, Málaga.

2. LOS MAPAS DE COMPETENCIAS

Entendemos por **competencia** aquella característica que posee la persona y que garantiza una actuación de éxito en su puesto de trabajo, distinguiendo tres tipos:

- ✓ Competencias de **Conocimiento**, lo que la persona sabe. Permiten ser aprendidos.
- ✓ Competencias de **Habilidad**, tanto lo que la persona sabe hacer como su capacidad de relación interpersonal. Permiten ser entrenadas.
- ✓ Competencias de **Actitud**, lo que la persona es, el como se conduce ante las situaciones y escenarios. Permiten ser fomentadas.

A continuación explicamos su lectura y otros elementos que constituyen el mapa.

a. SU LECTURA

Para facilitar la lectura de los mapas de competencias y para establecer una identidad de los mismos, se recomienda establecer un formato común en cuanto a estructura, código de colores, orden de la información, código para las competencias etc, de manera que sea más fácil su identificación y por lo tanto la lectura y comprensión del mismo.

En el modelo de mapas de competencias de *IAVANTE* se ha establecido a cada competencia un color identificativo y es el siguiente:

- Competencias de **Conocimientos**: En el mapa aparecerá siempre en color **azul oscuro** del programa EXCELL.
- Competencias de **Habilidades**: En el mapa aparecerá siempre en **color verde**, del programa EXCELL
- Competencias de **Actitudes**: En el mapa aparecerá siempre en color **rojo oscuro** del programa EXCELL.

En el ámbito de la gestión por competencias la necesidad de objetivar aspectos no tangibles, obliga a la utilización de un lenguaje común que garantice una unificación de criterios. Esto obliga a la utilización de un glosario de términos o competencias estandarizado. En la estructura del **Glosario IAVANTE** la literalidad de la competencia viene precedida de un **código** con una letra (C, H o A: diferencia entre conocimientos, habilidades y actitudes), guión y cuatro cifras. El código debe ser único, predefinido y no modificable ya que vuelca en una base de datos preestablecida.

Ejemplo de código en una competencia de conocimiento:

C-1234

La competencia se sigue de una **descripción** que la define y no se debe cambiar. Esta descripción llevará el mismo color de la competencia a la que pertenece.

b. NIVELES DE DESARROLLO Y CRITERIOS DE PRIORIDAD

Los Niveles de Desarrollo y los Criterios de Prioridad, son elementos que completan un mapa y por lo tanto a todas y cada una de las competencias elegidas, y vienen determinados por el tipo de política que lleve la empresa.

Como se presenta en la plantilla propuesta para el diseño de mapas, a continuación de la columna donde se establecen las competencias, nos encontramos con tres columnas que definen los tres **Niveles de Desarrollo** para cada competencia y se establecen de la siguiente manera:

- ✓ Primera columna: corresponde al profesional recién incorporado a su puesto de trabajo, nivel **Óptimo**
- ✓ La segunda: corresponde al profesional afianzado en el puesto (con experiencia de unos dos o tres años en el mismo), nivel **Experto**.
- ✓ La tercera: corresponde al profesional que destaca en su departamento por sus competencias extraordinarias, nivel **Excelente**.

En cada nivel de desarrollo estableceremos la necesidad de cada competencia de la siguiente forma:

- ✓ La letra "D" representará el carácter de **deseable**: competencia que de manera tan sólo deseable debe tener el profesional.
- ✓ La letra "I" representará el carácter de **imprescindible**: competencia que de forma imprescindible debe poseer el profesional.

Las cuatro columnas finales determinan el **Criterio de Prioridad** para el desarrollo de cada competencia. Estos criterios están ligados a los planes de formación/desarrollo en función de las necesidades de la empresa. Entendemos la prioridad 4 como la máxima o crítica y la prioridad 1 como la mínima.

3. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

Para realizar con eficacia los mapas de competencias de una organización, es necesario planificar el trabajo y formar un equipo de profesionales que se encarguen de llevarlo a cabo.

El grupo de trabajo lo conformarán de 6 a 8 profesionales, que serán los encargados de diseñar los mapas. Este grupo debe ser representativo de todos los puestos cuyo mapa se va a trabajar ya que su aportación, funciones, tareas, responsabilidades serán imprescindibles para que los mapas sean eficaces; al tiempo que favorece su implicación en la empresa. Ese grupo será conducido por un coordinador que se encargará de orientar el trabajo.

Se deberá establecer un plan de trabajo de forma que facilite la elaboración de los mapas. Este plan deberá incluir una calendarización de reuniones o sesiones de trabajo.

Una vez planteado la forma de trabajo, decidiremos los mapas de competencias a elaborar. Para ellos nos puede servir de ayuda una plantilla que permite organizar la tarea y estructurar la elaboración del mapa empezando por definir las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, mapas que se van a trabajar, etc. (Anexo 1 propuesta de plantilla)

En una primera reunión se hará una tormenta de ideas sobre aquellas competencias que deberá tener el profesional que ocupe el puesto de trabajo elegido. Para ello se puede recurrir a documentos que nos sirvan de ayuda como el Glosario de Competencias y mapas de ejemplos. A partir de aquí y en siguientes sesiones, el grupo de trabajo deberá ir simplificando la información y recopilando los resultados.

Una vez elegidas las competencias, el grupo decidirá los Niveles de Desarrollo en función de la política de la empresa y de la realidad concreta de los profesionales, así como decidirá los Criterios de Prioridad acordes con las necesidades específicas de la organización.

En el Anexo 2 se presenta en forma de Algoritmo, como sería el plan de trabajo.

4. DISEÑO DE MAPAS

Entendidos los conceptos anteriores y que la finalidad que se persigue con el grupo creado es la definición de mapas de competencias, para facilitar el trabajo de diseño de mapas, se facilitan los siguientes archivos que servirán de referencia:

- ✓ **Glosario de Competencias.** Este glosario elaborado por la Consejería de Salud en colaboración con Fundación IAVANTE, se ha adaptado para organizaciones no sanitarias.
- ✓ **Mapas ejemplos de puestos de trabajo.**
- ✓ **Plantilla de mapas** de competencias. Archivo EXCEL con un modelo de formato para los mapas.

Para abordar la definición de estos mapas, debemos lograr un compromiso entre:

- La participación de los profesionales de nuestra empresa en la elaboración de su propio mapa de competencias, seleccionando tanto las competencias asociadas con su puesto de trabajo como los niveles de desarrollo y los criterios de prioridad de las mismas.
- La homogeneización de dichos mapas de competencias realizados por los profesionales, identificando cuales son las competencias comunes relacionadas con cada puesto de trabajo.

Basándonos siempre en el glosario de competencias definido Fundación IAVANTE, la primera tarea a realizar es la definición del Mapa Tipo formado por las Core Competencias, es decir, un mapa general que contempla aquellas competencias que todos los puestos integrantes de la empresa deben tener.

Ejemplo: en el caso de que necesitemos que todos nuestros profesionales conozcan a fondo la cultura de nuestra empresa, incorporaríamos a nuestro Mapa Tipo la core competencia siguiente:

C-0008 *Conocimiento de la cultura de la organización a la que pertenece*

Descripción: El/la profesional conoce la cultura organizacional de su institución.

Una vez definido el Mapa Tipo, como siguiente paso abordaremos la definición de las siguientes competencias:

- Competencias por cada uno de los puestos profesionales dentro de la estructura orgánica de la empresa (niveles jerárquicos que se reflejen en el organigrama), independientemente del área o departamento.

Ejemplo: las competencias que todos los subdirectores de la empresa deben tener por su carácter de subdirector.

- Competencias específicas del puesto, determinadas por el área o departamento donde se ubica el mismo

Ejemplo: las competencias específicas del departamento/área de marketing para el puesto de subdirector.

Hecho esto, una vez definidos el mapa tipo de toda la organización, las competencias de cada puesto profesional y las específicas, el resultado final, es decir, el mapa de competencias de un profesional determinado, vendrá dado por la suma de:

- Todas las Core competencias, es decir, las competencias que han de ser comunes a TODA la organización
- Todas las competencias relacionadas con el puesto o nivel jerárquico (p.ej, Director, Subdirector, Mando Intermedio, ...)
- Todas las competencias específicas del puesto relacionadas con su área o departamento (p.ej., Económico, Recursos Humanos, Marketing, ...)

A la hora de establecer el criterio de deseable o imprescindible en una competencia, habrá que tener presente la ventaja de ofrecer al profesional un salto cualitativo entre los diferentes grados de desarrollo (óptimo, experto, excelente) que evidencie la progresión en la obtención de competencias.

Definidas las competencias, los niveles de desarrollo y los criterios de prioridad, tendremos completado el/los mapa/s de competencias.

NOTAS ACLARATORIAS:

La documentación facilitada se presenta en formato EXCELL y en este mismo formato será solicitada la inclusión y validación de los mapas.

Todos los mapas irán encabezados por el puesto de trabajo, departamento o área y empresa a la que pertenece el mapa y se respetará el código de colores utilizado.

ANEXO 1

Plantilla de Organización

EMPRESA/ ORGANIZACIÓN:	
DEPARTAMENTO/ ÁREA	
DEPARTAMENTO/ÁREA	Funciones y responsabilidades:
COMPOSICIÓN	Categorías profesionales: Directores N°: ____ Subdirectores N°: ____ Mandos intermedios N°: ____ Técnicos (personal operativo) N°: ____ Otras _____ N°: ____ _____ N°: ____ Puestos de trabajo - denominación- <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
MAPAS de COMPETENCIAS PROFESIONALES que se van a trabajar	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	TOTAL MAPAS:
Profesionales que participan en su elaboración y categoría profesional	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
Responsable	

ANEXO 2

