

CURRÍCULO POR COMPETENCIAS

Teresa López Jacob

Mariano Macho Pita

Javier Morales

Fundación General Universidad Politécnica de Madrid

Abstract

In today's world of increasing internationalization of Human Resources, it becomes compulsory a Curricula Vitae that presents, besides technical competences, behavioral and contextual competences as they are those which can predict the matching person-employment.

IPMA Model includes 46 competences divided into three range of related competences: technical, behavioral and contextual. These competences are defined and detailed.

This paper proposes the creation of a Curricula Vitae design that includes information about the competences described at IPMA model. In this way, the Curricula Vitae has an adding value as the supplied information can avoid or shorten future interviews and it can be useful in the selection processes carried out in other countries.

Keywords: *Human Resources, Competences, IPMA, Curricula Vitae*

Resumen

En el mundo actual de los Recursos Humanos y su creciente internacionalización, hace necesario un currículum que aporte, además, de las competencias técnicas, las competencias comportamentales y contextuales, que son las que realmente pueden predecir el éxito del encaje persona – puesto.

Utilizando el Modelo IPMA disponemos de 46 competencias divididas en tres grandes grupos: técnicas, contextuales y comportamentales. Estas competencias están definidas y se detallan los comportamientos correspondientes a cada competencia.

En este artículo se propone la creación de un diseño de currículum que aporte información acerca de las competencias descritas en el modelo IPMA. El currículum así adquiere mayor valor, la información que aporta puede evitar o acortar futuras entrevistas, y por tanto es muy útil en procesos de selección que se lleven a cabo en otros países.

Palabras clave: *Recursos Humanos, Competencias, IPMA, Currículo*

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han desarrollado distintos modelos de competencias. Se han aplicado tanto en el área de gestión de Recursos Humanos como en la Certificación de Proyectos por Competencias. En consecuencia, en Recursos Humanos se utilizan cada vez más las entrevistas por competencias y los perfiles competenciales en los puestos para la selección de personal.

Revisaremos algunas de las definiciones de competencias que han desarrollado diferentes autores:

“Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada “

Levy Leboyer. (Levy Leboyer, C. (1996) Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000.)

Según este autor, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, y en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Por lo tanto, las considera como comportamientos que aúnan diferentes características personales y experiencias para un rendimiento eficaz.

“Las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo”

Boyatzis (Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York)

Se refieren a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente aceptado).

“Una competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función”

(Martinez Almela, J.-traducción y adaptación-, (2006). Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos Versión 3.0. Editorial UPV.)

Parece que todas las definiciones ponen de manifiesto que los conocimientos y las habilidades por si solos, no son predictores del éxito de una actuación. Ese algo más necesario para el éxito sería lo que denominamos competencias.

Existen muchos modelos de competencias que definen cuales son las competencias a analizar en concreto detallaremos dos:

Un modelo de los mas extendidos es el de Hay McBer que incluye 20 competencias ordenados en 6 grupos (Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) Competence at Work. New York: John Wiley & Sons.)

Tabla 1.

Resumen de las Competencias de Hay Mcber.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertise)

VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional
--------------------------	---

Otro modelo es el utilizado por el IPMA (Internacional Project Management Association) que es una asociación internacional para la promoción de la dirección de proyectos. Está presente en 53 países, con un sistema de certificación de directores de proyecto, premios para proyectos o investigadores de excelencia, así como para la publicación de diversas referencias.

Esta asociación establece las bases para la competencia en Dirección de proyectos, adaptada a España como NCB de AEIPRO, capítulo español de IPMA. (Martinez Almela, J. (traducción y adaptación)(2006) Editorial UPV).

Para ello analiza 46 competencias dividida en 3 ámbitos, estas se representan en un ojo de la competencia que integra todos los elementos de la dirección de proyectos tal como se ven a través de los ojos de un Director de Proyecto cuando evalúa una situación específica. Aquí la presentaremos mediante una tabla:

Tabla2.

Bases para la competencia en dirección de proyectos

Competencias Contextuales	Orientación a proyectos Orientación a programas Orientación a carteras Implantación de programas, proyectos y carteras (implantación PPC) Organizaciones permanentes Negocios Sistemas, productos y tecnologías Dirección de personas Seguridad, higiene y medioambiente Finanzas Legal
Competencias de Comportamiento	Liderazgo Compromiso y motivación Autocontrol Confianza en si mismo Relajación Actitud abierta Creatividad Orientación a resultados Eficiencia Consulta Negociación Conflictos y crisis Fiabilidad Apreciación de valores Ética
Competencias Técnicas	Éxito en la Dirección de proyectos Partes interesadas Requisitos y objetivos de proyectos Riesgos y oportunidades Calidad Organizaciones de proyectos Trabajo en equipo Resolución de problemas

	Estructuras de proyectos Alcance y entregables Tiempo y fases de los proyectos Recursos Coste y financiación Aprovisionamiento y contrataciones Cambios Controles e informes Información y documentación Comunicación Puesta en marcha Cierre
--	--

2. OBJETIVOS

Se propone la creación de un Currículo por Competencias, en el que aplicando la metodología de las competencias descritas por IPMA – AEIPRO se analicen las experiencias, desde su contenido técnico (son las que habitualmente aparecen en el Currículo clásico: Puesto y funciones o tareas) y también incluyendo las competencias (fundamentalmente las comportamentales y contextuales) que se han puesto en juego en cada experiencia o proyecto. La hipótesis de partida es que este tipo de Currículo tendrá una doble utilidad:

1. Por un lado para los departamentos de Recursos Humanos de las Empresas en las que se reciban, tendrán información de las competencias de la persona que lo aporta, podrán analizar si estas competencias coinciden con las descritas en sus perfiles de puestos. Además este tipo de Currículo aportará una mayor credibilidad en lo expuesto, ya que elimina la incertidumbre que siempre se genera a la hora de leer un currículum de alguien de quien se carece de referencias.
2. Por otro lado, en la búsqueda de empleo por parte del candidato, la realización de este tipo de currículum ayuda a que el candidato se conozca mejor, conozca sus puntos fuertes, sus puntos débiles, las competencias que ha ido desarrollando y poniendo en juego a lo largo de su vida laboral, este conocimiento 'per se' es muy positivo pues el autoconocimiento es el primer paso para valorarse y poder ofrecer/vender una candidatura. Por otro lado, este análisis competencial, será de gran ayuda a la hora de realizar una entrevista, (cada vez más empresas utilizan la metodología de entrevistas por competencias, fruto de su sistema de gestión por competencias) ya que transmitirá mucho mejor sus competencias al ser consciente de las mismas.

3. METODOLOGÍA

En la Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid se desarrolló una OPEA: Orientación Profesional para el Empleo y el Autoempleo, actividad financiada por la Comunidad de Madrid por medio de su Consejería de Empleo y Mujer. Entre diciembre de 2008 y marzo de 2009 se atendieron a 427 mujeres jóvenes de titulaciones técnicas que se encontraban en desempleo. Esta atención consistía en una o varias tutorías individuales donde se analizaba la situación personal de cada una de las demandantes de empleo y las acciones encaminadas a la búsqueda de empleo: revisión del Currículo tradicional, canales de búsqueda, auto candidaturas... Por otro lado se realizaron una serie de acciones grupales y talleres a las que asistieron 120 mujeres de las 427. Estos talleres abarcaban distintos

aspectos de la búsqueda de empleo y uno de ellos era un taller donde se confeccionaba un currículum por Competencias.

Taller de Currículo por competencias: En este taller se pedía a las participantes que eligieran un proyecto o experiencia, a ser posible, reciente del que se sintieran orgullosas y en que los logros alcanzados les hubieran supuesto especial satisfacción. Esta experiencia o proyecto la debían de considerar suya y conocerla en profundidad.

Utilizando las competencias definidas en el modelo IPMA (tabla2) se pedía que primero encuadraran el proyecto técnicamente: Objeto del proyecto, puesto que se ocupó en el mismo, fechas de inicio y fin, presupuesto, cliente y dependencias jerárquicas. Debían de describir los principales hitos del proyecto y describir en primera persona las actuaciones, decisiones y comportamientos que habían llevado a cabo para cumplir el objetivo y que el resultado del proyecto fuera el deseado. A este taller en concreto acudieron 80 mujeres y de ellas terminaron su currículum por competencias 50. Adjuntamos uno de los modelos que se elaboraron en este taller (anexo 1)

Seguimiento: A estas 50 mujeres, un año después se les ha pasado un cuestionario acerca de la elaboración de este currículum por competencias. En este cuestionario se hacían una serie de preguntas acerca de la empleabilidad real en ese año transcurrido y una serie de preguntas para conocer cual es su percepción acerca de la elaboración de un currículum por competencias: complejidad, utilidad... (Se adjunta el cuestionario en el anexo 2).

Al resto de mujeres se les ha hecho un seguimiento mediante encuesta telefónica acerca de las cuestiones referidas a la empleabilidad: nº0 de entrevistas realizadas, en que tipo de empresa: grande (250 o mas trabajadores) o pequeñas/mediana (<250 trabajadores), si han sido contratadas, y por que medio.

Además de los datos anteriores se poseen los datos de titulación, años de experiencia y edad.

En el lado de las Empresas se han mantenido entrevistas con algunos de los responsables de Recursos Humanos y de la Oficina de Empleo para conocer su percepción en la recepción de este tipo de currículum. (Payo, R., grupo ARC EUROBANA; Bañuelos, A., Oficina de empleo de Goya –Comunidad de Madrid)

RESULTADOS

En la actualidad se están recibiendo las contestaciones a las encuestas por lo que todavía no disponemos de un análisis exhaustivo de los mismos. En un análisis cualitativo podemos afirmar, a la espera de que se confirmen estos datos, que existe una valoración positiva en cuanto a la identificación de las competencias propias y en la utilidad para realizar entrevistas, fundamentalmente debida a saber expresarse con mayor claridad y seguridad. Parece que se percibe que la utilidad para encontrar trabajo de esta herramienta se valora positivamente pero este dato solo lo podríamos confirmar cuando comparemos los grupos que han elaborado el Currículum por Competencias y los grupos sin él.

En el lado de las Empresas/oficina de empleo las entrevistas mantenidas. En principio les resulta una herramienta interesante, pero no ven clara su utilización en todos los CV que reciben, ya que en la época actual el volumen de currículos recibidos es muy alto, y tienden a preferir los modelos mas concisos, y rápidos de leer. Parece que se ponen de acuerdo en que la utilidad mayor es cuando ya hay un interés previo por un candidato.

DISCUSION RESULTADO

Las competencias propuestas por el Internacional Project Management Association (IPMA), que son las que aquí se han utilizado, fueron creadas para la certificación de proyectos y no para la elaboración de un currículum por Competencias. Los objetivos son claramente distintos por lo que habría que investigar la adaptación de estas competencias a un Currículum, sea cual sea la experiencia de la persona que lo cumplimenta.

Evidentemente falta la explotación total de los datos recibidos, que puedan confirmar lo aquí expuesto.

El seguimiento que se ha planteado se ha hecho solo con encuestas a las candidatas que lo han realizado y cuestionarios telefónico a las que no. Este estudio se debería completar con la información que pudieran aportar las Empresas que realicen gestión de Recursos Humanos por Competencias. Analizando su visión de esta herramienta y si la percepción generada por unos pocos se confirma que este tipo de Currículum facilita la selección y gestión de Recursos Humanos en las Empresas.

Anexo 1

CURRÍCULO POR COMPETENCIAS basado en el modelo IMPA de 46 variables reconocido en 45 países

*REDACCIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS PROYECTOS BÁSICO Y DE EJECUCIÓN DE EDIFICIO DE OBRA NUEVA COMPUESTO POR 6 VIVIENDAS EN
 / REALIZADO PARA PROMOCIONES S.L. (D. / COMO REPRESENTANTE LEGAL)
 ENTRE DICIEMBRE Y MARZO DE 2008, CON UN PRESUPUESTO ESTIMADO DE 450.000 € Y DEL QUE FUI RESPONSABLE DE LOS PLAZOS, COORDINACIÓN,
 COSTES Y CALIDAD, COORDINANDO A LAS EMPRESAS SUBCONTRATADAS PARA LA REALIZACIÓN DE INSTALACIONES Y CIMENTACIÓN ESPECÍFICAS Y
 REPORTANDO A: ARQUITECTA FIRMANTE DEL PROYECTO*.

Durante la realización de este proyecto se evidenciaron las siguientes competencias:

ALTO NIVEL DE COMPROMISO Y MOTIVACIÓN, logrando hacer del plan del proyecto un esfuerzo conjunto del equipo incluso cuando aparecieron factores imprevistos, como la necesidad de adoptar una cimentación profunda en vez de la cimentación superficial prevista con los consiguientes cambios que esto suponía.

ACTITUD ABIERTA, posibilitando así la incorporación de aportaciones de otros técnicos para optimizar el proyecto, aun cuando éstas se realizaban en fases avanzadas, como lo fueron los cambios realizados en la fachada para recoger el mínimo número de radiadores liberando así el resto de la planta de estos.

GRAN CREATIVIDAD, demostrada, por ejemplo, cuando en la concepción inicial del proyecto, materializada en el anteproyecto, se previeron posibles cambios sujetos a las decisiones de la propiedad realizándose una propuesta muy flexible y barajando distintos desarrollos para la misma para agilizar el siguiente paso anticipándose así en cierta medida a lo que posteriormente podría ocurrir (capacidad de previsión que permitió ahorrar tiempo en la siguiente fase).

ALTA CAPACIDAD DE ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS, adaptándose a los cambios que iban surgiendo y encontrando soluciones que salvaran las contrariedades que iban apareciendo para mantener la idea inicial del proyecto (máximo óptima relación beneficio/calidad) modificándolo lo menos posible.

CAPACIDAD DE CONSULTA, al recoger los intereses de la propiedad y al ejecutarlos junto a distintos profesionales del sector, actuando como intermediario y gestor eficiente incluso cuando las comunicaciones se realizaban a distancia, así como capacidad para buscar la información y profesionales necesarios para la correcta ejecución del proyecto.

FIABILIDAD, APRECIACIÓN DE VALORES Y ÉTICA, buscando siempre la relación calidad/presupuesto óptima, respetando la forma de trabajar de cada uno de los profesionales involucrados en el proceso y cumpliendo los acuerdos previstos.

LEGAL, ya que aunque el solar era de dimensiones muy ajustadas, la normativa muy restrictiva y el CTE acababa de entrar en vigor, logré conciliar todos los elementos normativos obteniendo un resultado óptimo.



TRABAJO EN EQUIPO, pues coordinaba la tarea de los calculistas de instalaciones (sitios en Madrid), del calculista de cimentaciones (con sede en Barcelona) orientándonos hacia las necesidades del cliente (que residía en Teruel).

CAMBIOS y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, por ejemplo los que supuso la necesidad de sustituir la cimentación superficial prevista por otra profunda más costosa que invalidaba la provisión de trasteros contemplada en el P.Básico, logrando adaptar el de Ejecución a estos cambios e identificándolos como oportunidad, porque si bien al principio esto suponía un perjuicio económico, encontré la solución para recuperar superficie útil sobre rasante al plantear un desplazamiento de cotas que posibilitaba la construcción de dúplex en la última planta, actuación que antes hubiera sido inviable.

COMUNICACIÓN, ya que trasladaba la información a los distintos profesionales que intervenían de manera selectiva, teniendo en cuenta que actuaba como intermediaria entre profesionales con conocimientos técnicos y sin ellos (cliente) y que ninguno contactaba directamente con los otros, entre otros motivos porque residían en poblaciones muy alejadas.

Abril 2009

Anexo 2

CUESTIONARIO SOBRE CURRICULO POR COMPETENCIAS (CVC)

Después de un año de la confección de tu Currículo por Competencias (CVC) te agradecería nos contestases a las siguientes preguntas. Con ello pretendemos conocer su utilidad y poder seguir desarrollando esta herramienta.

*1. ¿Has realizado tu Currículo por competencias (CVC)

SI NO

*2. ¿Has encontrado trabajo en el último año?

SI NO

3. En caso afirmativo ¿Por que medio?

- Conocidos
- Paginas Web
- Servicio empleo CAM
- Contacto directo con la Empresa
- Oposiciones
- Consultora de Recursos Humanos
- Colegios profesionales
- Otro (Por favor especifique)

4. También en caso afirmativo

SI NO

¿Te ha sido de utilidad en este caso el CVC?

¿Es un trabajo relacionado con tu profesión?

¿Responde a tus expectativas?

*5. ¿El realizar el CVC te ha ayudado a descubrir nuevas competencias?

- En el CVC hay Competencias nuevas que he descubierto.
- En el CV hay menos que las que yo consideraba antes
- Son las mismas.
- Son diferentes.
- Antes no tenía identificada ninguna
- Otro (Por favor especifique)

*6. ¿Has enviado el CVC en tu proceso de búsqueda?

SI NO

7. En caso afirmativo, indica en que situaciones

- Enviándolo a conocidos para que los distribuyan en sus empresas o contactos.
- A Empresas en las que ya había habido un contacto previo

- A departamento de rr.hh de las empresas
- Contestando a anuncios (Internet, prensa o colegios..)
- Otro (Por favor especifique)

*8. En el caso de haber tenido entrevistas de trabajo en el último año

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	+ de 20
Numero total de entrevistas*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nº entrevistas en empresa grande (>250)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nº entrevistas en empresa pequeña (<250)*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. En las entrevistas ¿te ha sido de ayuda el haber confeccionado el CVC?

SI NO

10. ¿Por que te ha /no ha ayudado?

*11. En la confección del CVC

SI NO

¿Te fue muy complicado realizar este tipo de CV? * SI NO

¿Crees que se podría ampliar con otra información? * SI NO

12. ¿Como te parece que se puede mejorar este tipo de Currículo?

13. Por último, escribe cualquier sugerencia, opinión o comentario que nos quieras hacer llegar:

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

[Esta encuesta se ha lanzado utilizando GRATIS el software de encuestas online - www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Levy Leboyer, C. (1996) Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000.
3. Martinez Almela, J., (2006).Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos Versión 3.0. editorial UPV. 2006.
4. Mertens, L (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. OIT/CINTEFOR. En: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/bajarch/mertens/>
5. Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993) Competence at Work. New York: John Wiley & Sons.