

CAPÍTULO 2

Gestión de Recursos Humanos por competencias



Gestión de recursos humanos por competencias

No es un método aplicable sólo a las grandes organizaciones.

A lo largo de esta obra intentaremos presentar la teoría junto a ideas para aplicarlo en grandes y pequeñas organizaciones.

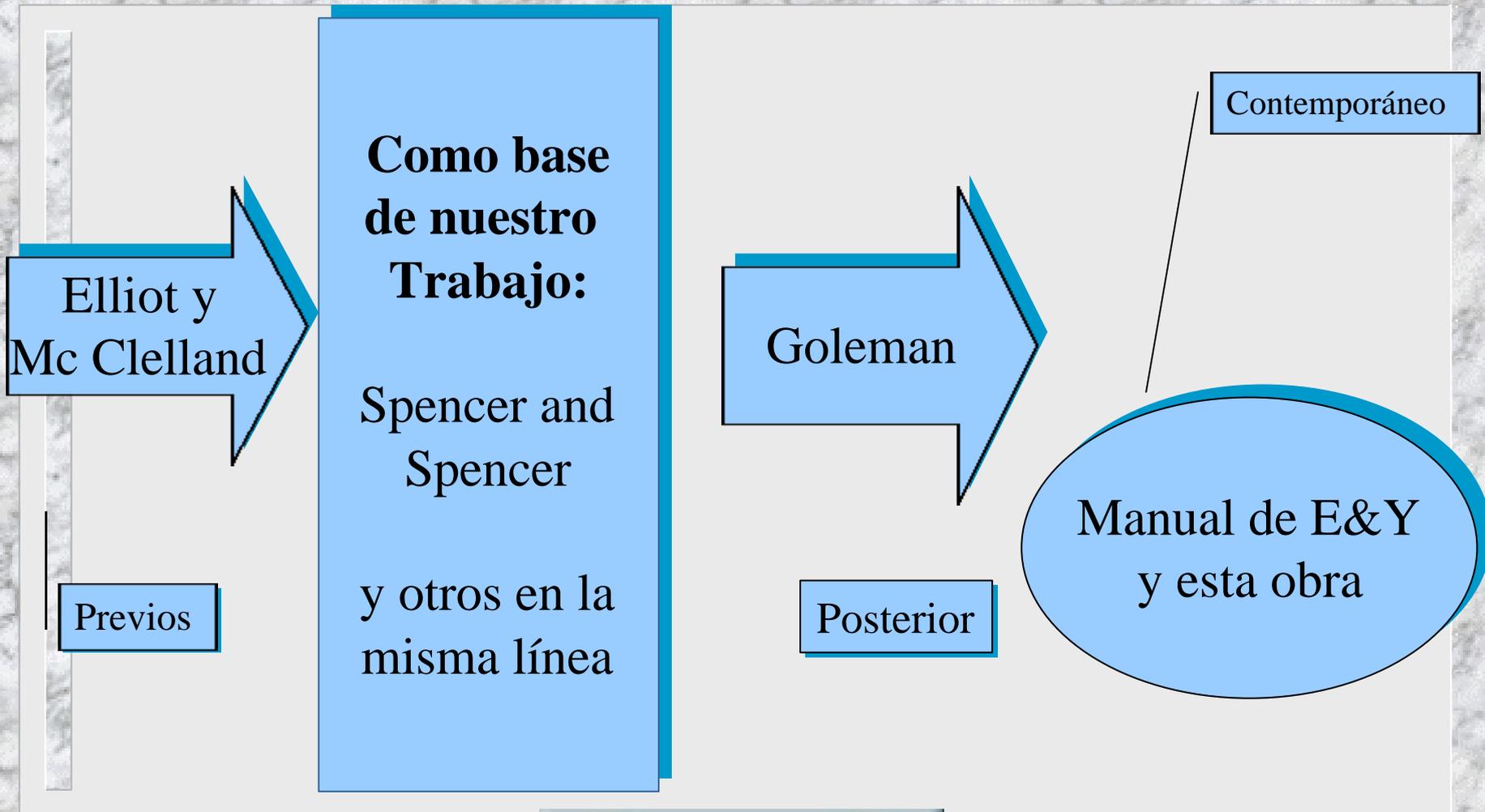
Habrà un solo requisito: que la dirección comparta el criterio de que los recursos humanos son estratégicos para su actividad.

La gestión por competencias

Incluiremos a partir de aquí un desarrollo del tema y en cada capítulo sus diferentes aspectos relacionados:

- Reclutamiento y selección, capítulos 3 a 5 ; Plan de jóvenes profesionales, capítulo 6.
- Descripción de puestos y evaluación de desempeño, capítulos 7 y 10.
- Capacitación y entrenamiento, capítulo 8.
- Desarrollo de carreras, capítulos 9 y 10.
- Compensaciones, capítulo 11.

Para el estudio de las competencias hemos seguido a varios autores



Características que garantizan el éxito



Fuente: *Manual del director de Recursos Humanos.* Ernst & Young

Competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión



Nota: se consignan sólo tres competencias para graficar más claramente la idea.

Tipos de competencias

Técnicas

Conocimientos

- Informática
- Contabilidad financiera
- Impuestos
- Leyes laborales
- Cálculo matemático
- Idiomas

De gestión

Habilidades-cualidades

- Iniciativa - autonomía
- Orientación al cliente
- Relaciones públicas
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Capacidad de síntesis

- ➔ David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.
- ➔ Este método lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

McClelland, David C.. *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987

¿Qué es una competencia?

Según Spencer y Spencer *competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación*

Subyacente en relación con una conducta profunda en la personalidad de un individuo que puede predecir el comportamiento en situaciones laborales

Modelo del Iceberg

Visible

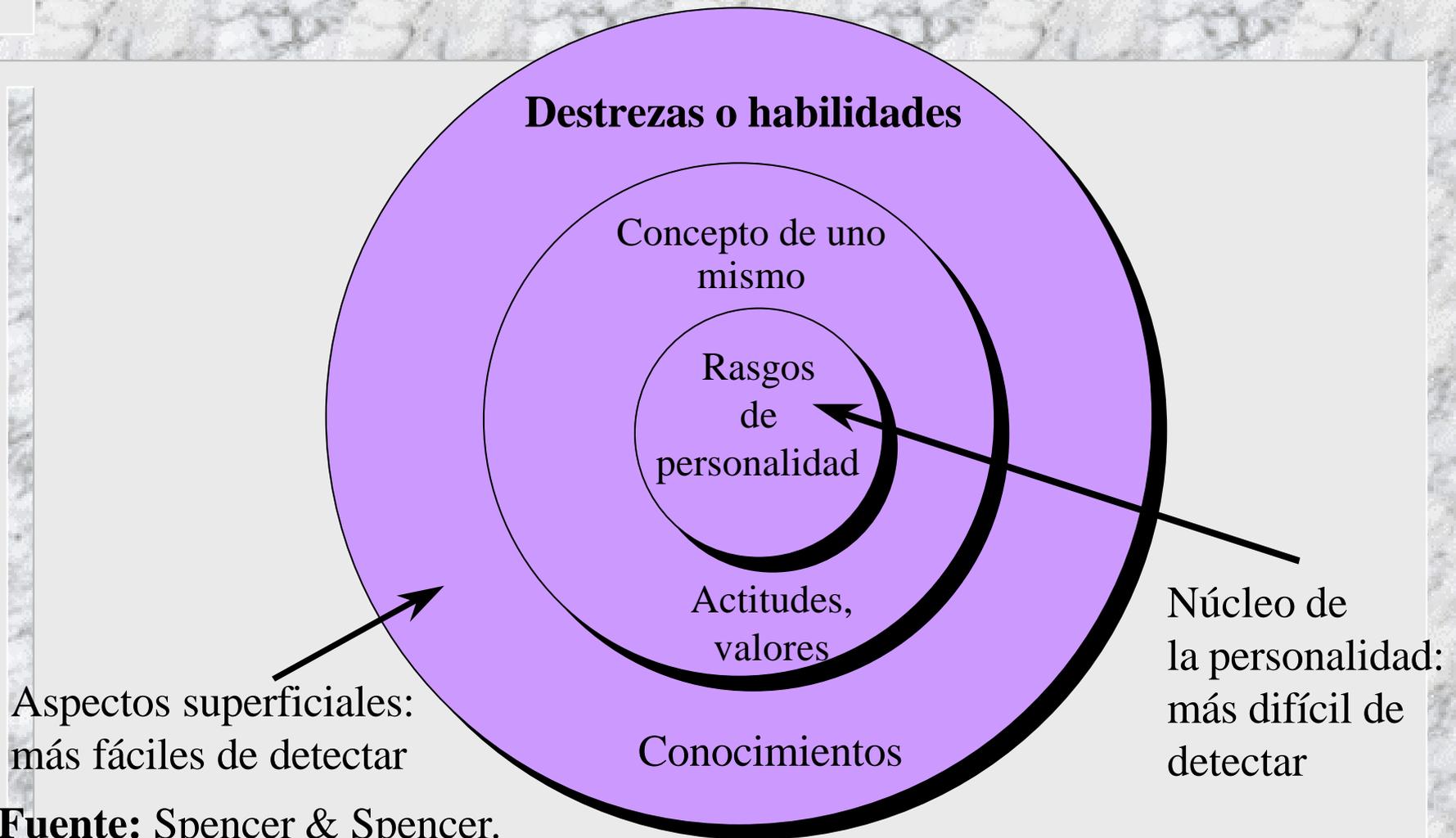
**Destrezas
Conocimientos**

No visible

**Concepto de uno mismo
Rangos de personalidad**

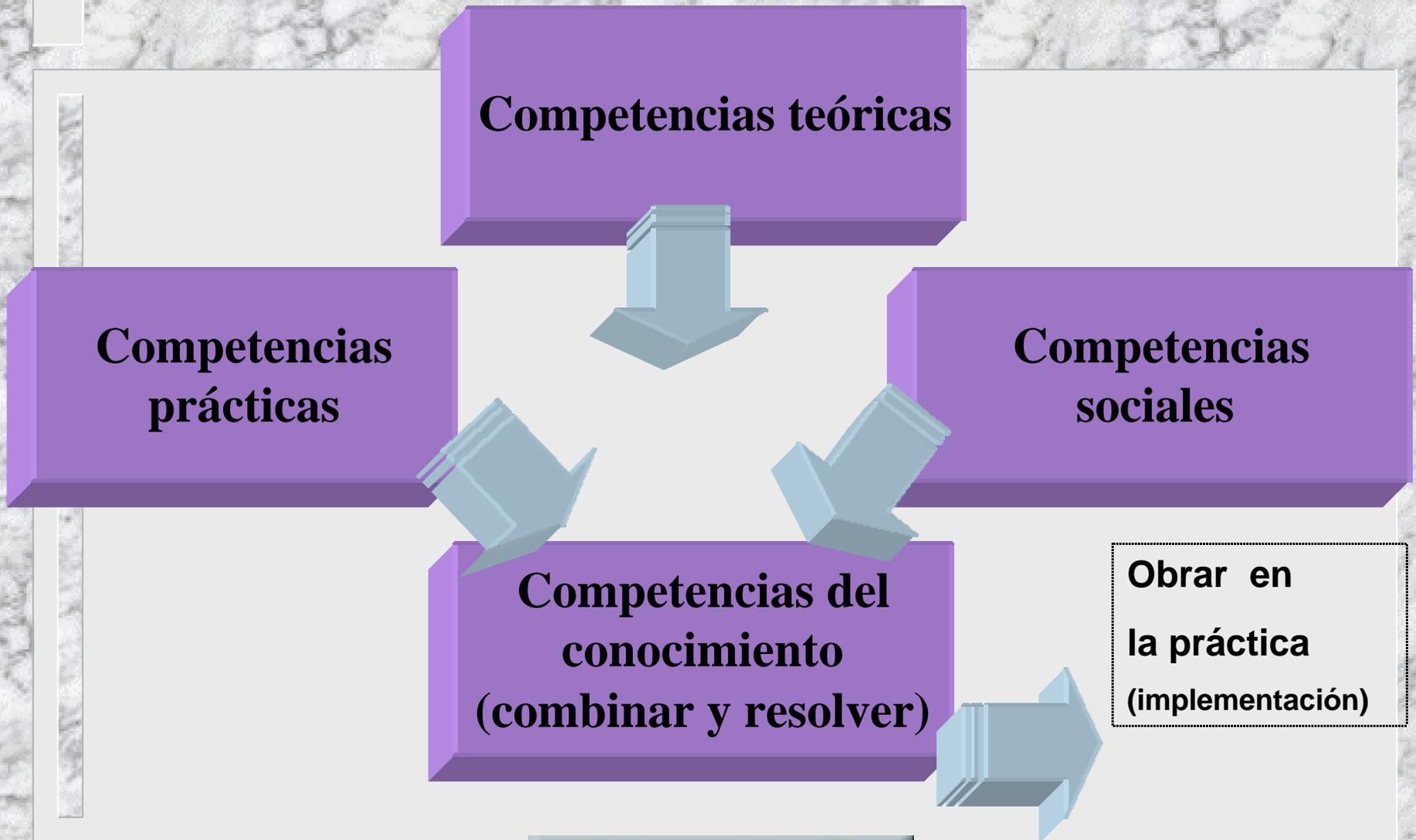
Fuente: Spencer & Spencer.

Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: Spencer & Spencer.

Relación entre las competencias



- ➔ Daniel Goleman en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* plantea interesantes conceptos que se relacionan con el tema central del capítulo. El autor no hace referencia específicamente a las competencias aunque sí menciona a David Mc Clelland, quien fuera su profesor en Harvard.
- ➔ *Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.*

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

Ejemplos de modelos de competencias

Valores en la conducta para el liderazgo

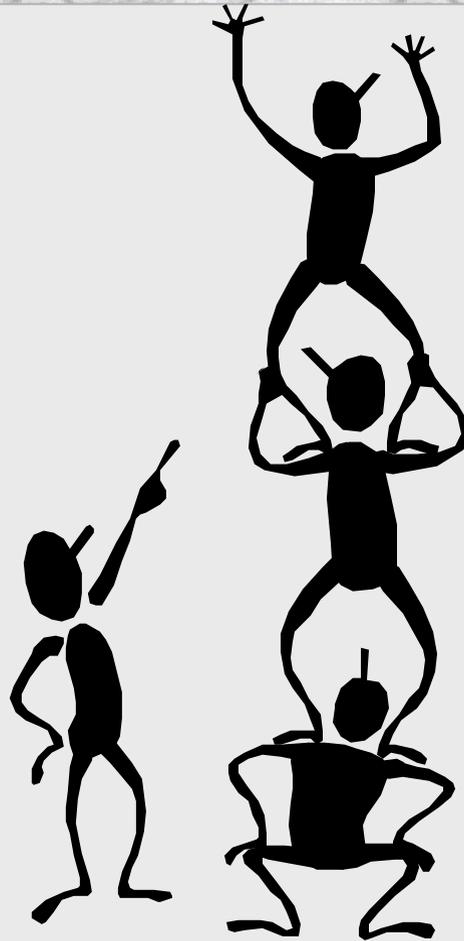


Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos

Nivel superior

Nivel intermedio

Nivel inicial



A medida que se sube en la escala jerárquica las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico para la posición.

Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

- ➔ Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: **hacia dónde vamos**; los objetivos, la misión: **qué hacemos**, y con la participación e involucramiento de la máxima conducción de la empresa, decidir **cómo lo hacemos**

Pasos para implementar gestión por competencias (Continuación)

- ➔ Definir visión y misión.
- ➔ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ➔ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización .
- ➔ Validación de las competencias.
- ➔ Diseño de los procesos de Recursos Humanos por competencias.

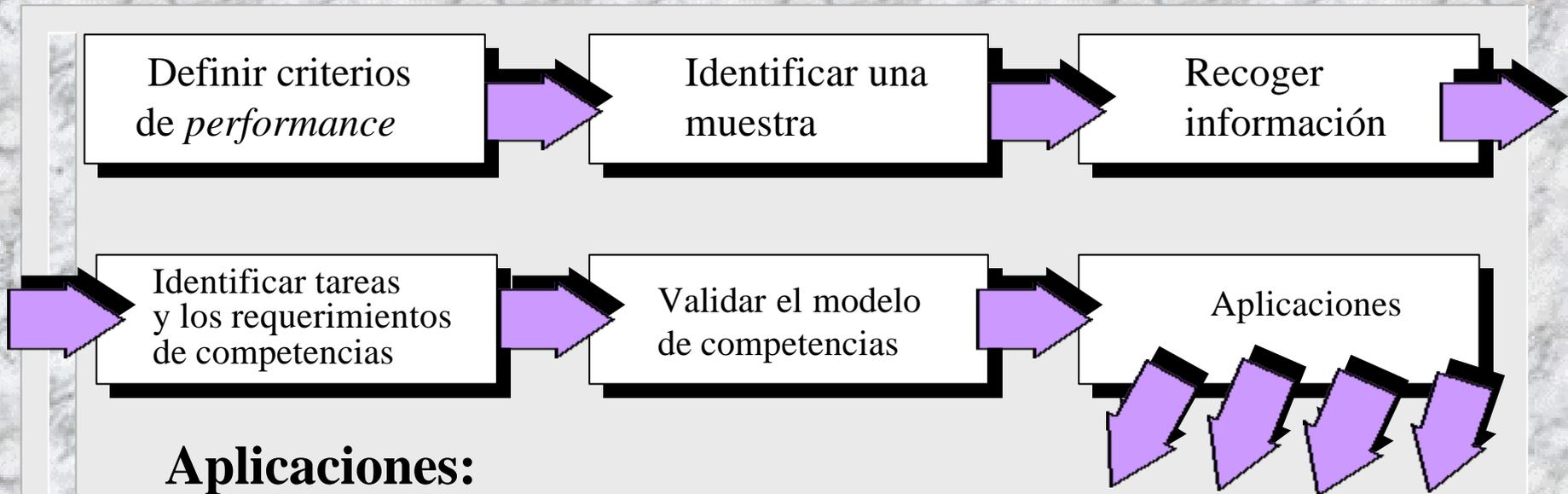
Pasos necesarios para la implantación de un sistema

- Definición de competencias
- Definición de grados

- Diseño de perfiles profesionales
- Análisis de competencias de las personas

- Implantación del sistema

Criterios efectivos para definir competencias



Aplicaciones:

- Selección
- Entrenamiento y capacitación
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de sucesión
- Remuneraciones

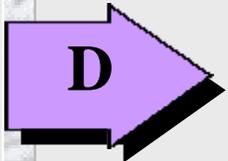
La aplicación de un esquema de competencias por niveles

Se presentan ejemplos de una competencia y de perfiles por competencias

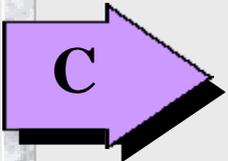
- **Trabajo en equipo** con sus cuatro grados (“A” el más alto y “D” el más bajo)
- Perfil por competencias para tres posiciones
 - ➔ Jóvenes profesionales para el área de tecnología
 - ➔ Gerente de Tecnología Informática
 - ➔ Líder de proyecto

Trabajo en equipo: es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

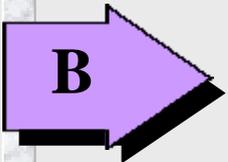
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio



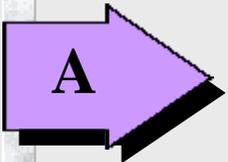
Escasa comunicación y visión de equipo. Trabaja individualmente sin aceptar opiniones de otros. No dedica tiempo a animar a sus colaboradores y éstos no lo ven como parte del grupo.



No tiene buena comunicación con jefes y colaboradores. Intenta lograr un ambiente de colaboración pero no siempre lo logra. Ocasionalmente intenta motivar a su personal.



Tiene comunicación y contribuye con jefes, pares y colaboradores. Tiene visión de trabajo en equipo y lo promueve. Motiva a los demás y reconoce el mérito.



Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Anima y motiva a los demás.

Perfil: Jóvenes profesionales para el área de tecnología

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Iniciativa-autonomía	X			
Habilidad analítica	X			
Trabajo en equipo	X			
Orientación al cliente	X			
Capacidad de aprendizaje	X			
Productividad / Responsabilidad	X			

Las competencias mencionadas son sólo ejemplos.

Las letras A a D indican mayor a menor grado de cumplimiento.

Perfil: Líder de proyectos

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Iniciativa-autonomía	x			
Dinamismo-energía		x		
Habilidad analítica	x			
Orientación al cliente	x			
Capacidad de aprendizaje	x			
Productividad/ Responsabilidad	x			

Las competencias mencionadas son sólo ejemplos.

Las letras A a D indican mayor a menor grado de cumplimiento.

Perfil: Gerente de Tecnología Informática

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Iniciativa-autonomía	x			
Habilidad analítica	x			
Trabajo en equipo	x			
Orientación al cliente	x			
Capacidad de aprendizaje		x		
Liderazgo	x			

Las competencias mencionadas son sólo ejemplos.

Las letras A a D indican mayor a menor grado de cumplimiento.

Características para una implantación con éxito de un sistema de gestión por competencias

- 
- Aplicable
 - Comprensible
 - Útil
 - Fiable
 - Fácil manejo

Desarrollo profesional de las personas

Aplicar en los distintos procesos de recursos humanos la gestión por competencias



- ⇒ Selección
- ⇒ Entrevistas por competencias
- ⇒ Evaluaciones por competencias
- ⇒ Evaluaciones de potencial
- ⇒ Compra venta de empresas
- ⇒ Planes de carrera y sucesión
- ⇒ Plan de jóvenes profesionales
- ⇒ Análisis y descripción de puestos
- ⇒ Capacitación y entrenamiento
- ⇒ Desarrollo de Recursos Humanos
- ⇒ Evaluación de desempeño
- ⇒ Evaluación 360°
- ⇒ Compensaciones

Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar