

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

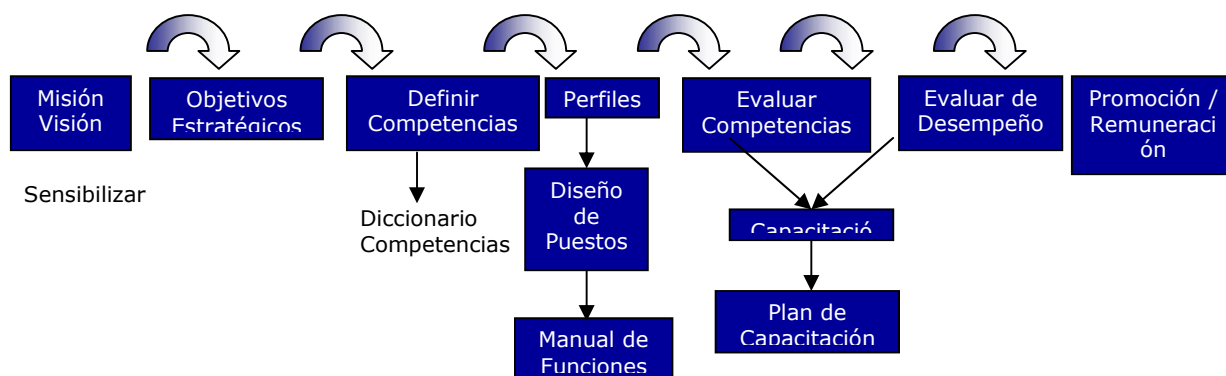
El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la Gestión por Competencias.

Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

De esta forma, la capacidad de los individuos que la forman, ha pasado a ser el valor más importante con que cuenta una organización. La razón estriba en que son las personas que integran la empresa, las que marcan la principal diferencia entre ésta y sus competidores

Gestión por Competencias



Las ventajas del modelo

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Premisas básicas del modelo

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
 2. Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
 3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.
 4. Para que la gestión por competencias pueda llevarse a cabo en cualquier tipo de organización la gerencia, directorio y presidencia de la empresa debe estar comprometida y convencida de estos conceptos, de otra manera no se podrá garantizar el éxito de la aplicación del mismo.
- Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

LAS ETAPAS EN LA IMPLEMENTACION DEL MODELO

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de estos en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.



Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Focus de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. La empresa debe definir la misión y visión de la empresa y los objetivos estratégicos para toda la organización definiendo con exactitud los cursos de acción a aplicar para alcanzar los mismos.

3. Definición de competencias:



Definición de la palabra competencia:

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo...

En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación" (Levy Leboyer).

Las competencias están conformadas por conocimientos, habilidades, actitudes, motivos, valores y rasgos de personalidad que, puestos en acción, diferencian a unas personas de otras al momento de realizar una actividad.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo por ejemplo cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Probablemente ya maneja perfectamente su PC, puede lidiar con Internet, aprendió otro idioma, maneja mejor los conflictos de su equipo de trabajo, en fin, son pequeños aprendizajes que se agregan cada día en nuestro rol de competencias personales.

La empresa debe definir las competencias que se aplicaran a cada puesto de trabajo con el objetivo de poder medir en el tiempo cuan competente es la persona que desempeña determinado puesto de trabajo. De esta manera la empresa puede tomar medidas concretas para ser más competitiva en el medio. Como resultado de estas mediciones la empresa puede saber a quienes debe capacitar para que sea competente en su puesto de trabajo o a quien debe reasignar a otros puestos de trabajo según el cumplimiento con las competencias del puesto.

Al definir las competencias de cada puesto de trabajo, se deberá realizar un profundo análisis de la organización para determinar cuales son las competencias a definir alineando las mismas a las metas y objetivos.

Se pueden definir múltiples categorías y tipos de competencias según el tipo de organización, esto no tiene que ser igual en cada empresa. Es muy importante definir cada tipo de competencia para lograr un consenso de cada concepto en la empresa. Ver Anexo I y II.

Ejemplo de Tipos de competencias:

- **Competencias Generales:** son las referidas a atributos personales que contribuyen a un mejor desempeño de los roles en la organización. Además, son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo. Establecen una relación entre los valores de la Empresa y los comportamientos esperados de las personas que ocupan el puesto, muchas de estas competencias se aplican de igual forma a todos los puestos, ya que definen la cultura organizacional de la Empresa. Ejemplo de estas competencias: Orientación al cliente, autoorganización, trabajo en equipo, integridad, proactividad, flexibilidad, adaptabilidad, compromiso con el aprendizaje, disciplina, comunicación escrita y oral, entre otras.
- **Competencias Técnicas o específicas:** Son aquellas competencias específicas relacionadas al conocimiento y habilidades específicas requeridas para el puesto y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Por ejemplo, dominio técnico en alguna especialidad, tornería, metalúrgica, uso de determinadas tecnologías, etc.
- **Competencias de Gestión:** Son las competencias relevantes en funciones de conducción y comunicación de la visión y objetivos propuestos de la organización. También, aplican a la conducción y monitoreo de los recursos para garantizar que las tareas sean realizadas en forma eficiente. Por ejemplo: liderazgo, manejo de personal, poder de decisión, dirección, planificación y gestión, etc.

Diccionario de Competencias

Una herramienta muy útil para la empresa al momento de definir las competencias es crear el Diccionario de competencias. En el se describen los grupos de competencias que la empresa define y las premisas para el cumplimiento de cada una de las mismas definiendo los niveles.
Por ejemplo:

TIPO	COMPETENCIA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	PREMISAS PARA SU CUMPLIMIENTO
General	Orientación al cliente:	Nivel Inicial:	-Atender y registrar las peticiones del cliente -Detectar errores y anticiparse a los mismos -Estructurar la propia actividad de forma que se pueda dar mejor servicio a los clientes
		Nivel Medio	-Dar las respuestas a los clientes en forma oportuna y mostrar los cambios al respecto -Realizar las encuestas de satisfacción en forma responsable -Resolver incidencias antes de su reclamación -Considerar las demandas del cliente en cuanto al servicio como Oportunidades de Mejora
		Nivel Avanzado	-Establecer diferentes canales de comunicación focalizando la atención en la detección, creación y gestión de soluciones y prestaciones que respondan a las necesidades y mejoras en el servicio -Corroborar que se hayan resuelto las No Conformidades y se tomen medidas preventivas al respecto

4. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, y la definición de las competencias de la empresa, se inicia la etapa de definición de cada puesto de trabajo.

Analisis de la

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno, indicando las responsabilidades, las personas con quien debe relacionarse, la experiencia requerida, calificación de aptitud médica, requisitos principales del puesto, competencias del puesto, condiciones de trabajo, etc.

Para elaborar el puesto de trabajo se debe realizar un análisis minucioso de las tareas que se desarrollan en el puesto. Lo ideal es realizar una entrevista con alguna persona que realice las tareas, conviene este modelo para las tareas repetitivas o en tareas con menor responsabilidad, o un cuestionario para que la persona pueda expresar todas sus tareas aun aquellas que ha desarrollado una sola pero que solo en ese puesto se realizan, este modelo se usa para mandos medios y gerenciales. Ver modelos en Anexo III y IV

En la descripción del puesto, si bien cada empresa lo ajusta a sus necesidades, es importante dejar por escrito cual es la aptitud médica/física/psicológica requerida y especificar todas las condiciones de trabajo de este. En el Anexo V hay algunos ejemplos de Perfiles de Puesto.

Definición del Manual Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. Más Modelos en Anexo VI

Contenido del Manual de funciones (Ejemplo)

CARGO _____	CÓDIGO _____	GRADO _____
UBICACIÓN DEL CARGO _____	DIVISIÓN _____	SECCIÓN _____
UNIDAD _____	O CLASIFICACIÓN POR PLANTA MOVIBLE _____	
SALARIO BÁSICO _____	PRESTACIONES BÁSICAS _____	
PERFIL _____		
REQUISITOS _____	ESTUDIO- HOMOLOGACIONES Y/O EXPERIENCIA _____	
ANTECEDENTES _____	(INTERNO Y EXTERNO) _____	
FUNCIONES BÁSICAS (BASADO EN PROCEDIMIENTO) _____		
FUNCIONES ADICIONALES PERMANENTES O TEMPORALES _____		
RESPONSABILIDADES _____		
OBLIGACIONES Y DEBERES (RENDIMIENTO Y ELEMENTOS) _____		
DERECHOS _____	(DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN) _____	
DEBERES _____		
FECHA DE ELABORACIÓN _____	EVALUACIONES 1ª _____	2ª _____

APROBACIÓN POR EL JEFE JERÀRQUICO _____

FIRMA DEL EMPLEADO EN SEÑAL DE CONOCIMIENTO Y ACUERDO _____

OBSERVACIONES

5. Evaluación sistemática de competencias y redefinición de los perfiles

En esta etapa se debe comparar las competencias establecidas para cada puesto de trabajo para cada persona. Este procedimiento lo debe llevar a cabo el jefe directo de cada empleado. El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Cuando se detecta que el empleado evaluado tiene competencias insuficientes comparadas con el puesto de trabajo, se debe capacitar. Los evaluados que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. O puede ocurrir que las competencias definidas para el puesto de trabajo se hayan modificados por algún cambio en el sector entonces se deberá redefinir las competencias del puesto. Esta evaluación de competencias se puede hacer con la periodicidad que la empresa considere necesaria según el ritmo del negocio. Pero lo conveniente es que se realice mínimo una por año.

Al momento de medir las competencias de cada puesto es importante determinar cuales son las competencias críticas del puesto. Modelos Anexo VII

Competencias críticas	1	2	3	4	5
Orientacion a resultados		■	■	■	
Comprensión organizacional		■	■		■
Desarrollo de personas			■	■	■
Liderazgo		■	■		■
Dirección de equipos		■		■	■
Impacto e influencia		■		■	■
Gestión del cambio			■	■	■
Pensamiento innovador		■	■		■



6. Evaluación del desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de

otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
 2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
 3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
 4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la

observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Como vemos hay distintas formas de medir el desempeño las mas comunes son la de Jefe directo_ a_ empleado o las llamadas 360° donde todos son evaluados por todos. Veremos en el Anexo VIII una manera simplificada de evaluar desempeño entre jefe y empleado (Según Martha Alles)

7. Plan de Capacitación

De acuerdo a los resultados de la evaluación de competencias y de la adecuación persona – puesto de la evaluación de competencias, se desarrolla un plan de capacitación para que los evaluados alcancen las competencias mínimas del puesto. En el caso de que el evaluado se encuentre por encima de las competencias requeridas del puesto, se puede armar un plan de capacitación para que alcance competencias más exigentes.

Si los evaluados ya han sido capacitados y en la próxima evaluación de competencias, su competencias continúan siendo insuficientes para el puestos, se puede volver a capacitar o reasignarle otras tareas.

