



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS

David MacClelland
1973

Permite a las organizaciones determinar cuales cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás.

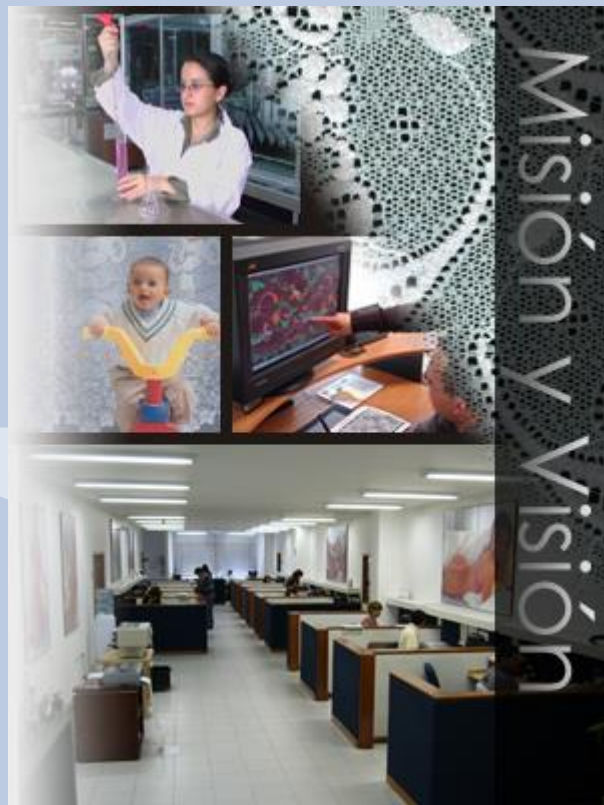


Marta Alles-Argentina



La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas

Marta Alles-Argentina



El modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Modelo de Competencias

Permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

La meta es poder captar personal con características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.



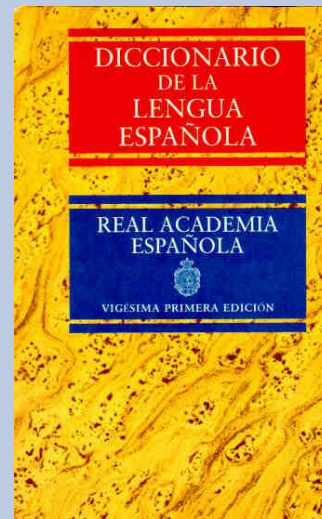
Según el Diccionario de la Real Academia

“Competencia” ... significa “aptitud, idoneidad”.

“Aptitud “ ... significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”.

“Idoneidad” ... significa “adecuado y apropiado para una cosa”.

“Competente” ... persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.



Spencer y Spencer (1993): "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".



Rodríguez y Feliú (1996): "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Definición OIT



Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Por su parte, la Norma ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume: “Competencia - Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

PRINCIPALES CUALIDADES DE LAS COMPETENCIAS

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.



PRINCIPALES CUALIDADES DE LAS COMPETENCIAS

- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.



QUE COMPONE UNA COMPETENCIA

Las competencias combinan en sí:

- Lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades),
- Lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad),
- Lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y
- Lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).



QUE COMPONE UNA COMPETENCIA

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.



A group of people, including a woman in the foreground, are seated around a table in a meeting or collaborative work environment. They appear to be engaged in a discussion or working on a project together.

Contenidos implicados en una competencia

1. SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

2. SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

3. SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

4. SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

¿Qué es una competencia funcional?

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- Definidas por mundo productivo.
- Conocimientos, habilidades, actitudes.
- Se miden en el trabajo



Que es la Gestión por Competencias



Consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

GESTION POR COMPETENCIAS ... REQUIERE

- ✓ Definir la visión de la empresa (hacia donde vamos),
- ✓ Objetivos (que vamos hacer)
- ✓ misión (que hacemos),

y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.



GESTION POR COMPETENCIAS ... SE CONSIGUE

Información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio.

Obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.



Objetivos de un sistema de competencias



Implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.



Objetivos de la gestión por competencias :

1. Mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. Generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. Vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

ETAPAS IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

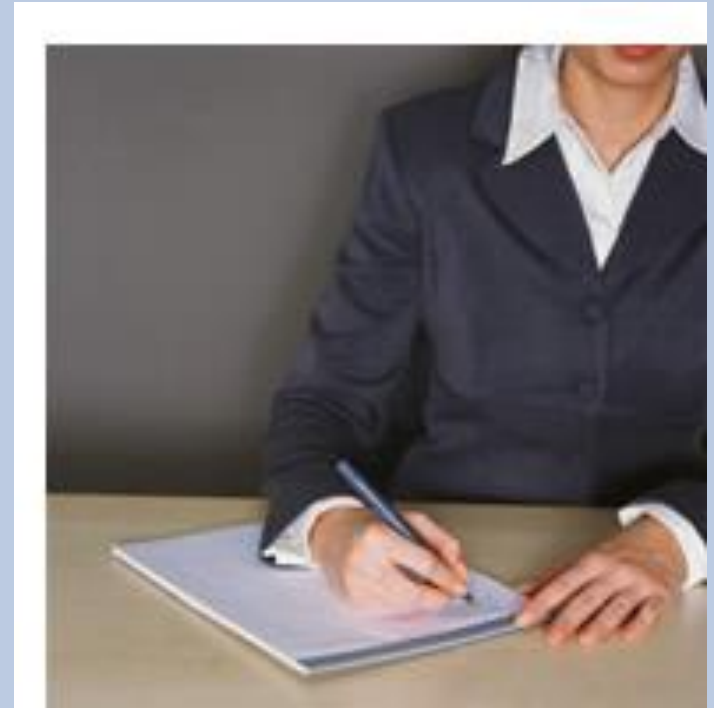
1. Sensibilización
2. Análisis de los Puestos de trabajo
3. Definir perfiles de competencias
4. Evaluación sistemática y redefinición de perfiles



Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias

- 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.

Segunda Etapa



Definición del perfil de competencias requeridas

➤ Listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

¿Qué es un perfil de competencias?

Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica.

Tercera Etapa



Concepto perfil ocupacional

- Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.



Tipos de perfiles ...

- Perfiles Genéricos y Específicos.
- El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:
 1. Definición de Puestos.
 2. Tareas y Actividades Principales.
 3. Formación y Experiencia requerida para su desempeño.
 4. Competencias



Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

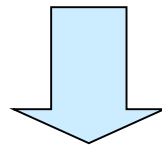




PAGO VARIABLE POR COMPETENCIAS

**Pago por el desarrollo de las competencias
en las tres dimensiones:**

1. Conocimiento:	Electromecánica
	Cableado estructurado
	Legislación / normativa

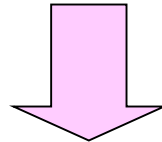


**Conjunto de información que adquiere una persona sobre
algún tópico o especialidad, que le facilita alcanzar los
resultados esperados.**



PAGO VARIABLE POR COMPETENCIAS

2. Destrezas :
Instalar rotores trifásicos
Ensamblar computadores
Elaborar informes financieros



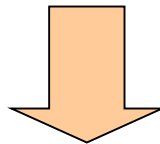
habilidad: Capacidad que tiene una persona para ejecutar una actividad observable de forma directa. Esta es desarrollada mediante la ejecución de una actividad específica.



PAGO VARIABLE POR COMPETENCIAS

**3. Actitudes :
(comportamiento)**

**Trabajar en equipo
Analizar y resolver conflictos
Seguridad en si mismos**



Conjunto de atributos, rasgos y conductas evidenciados en el comportamiento de una persona, que se expresan en la ejecución del trabajo.



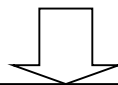
PAGO VARIABLE POR COMPETENCIAS

El trabajador debe **acumular y demostrar, mediante un proceso de certificación que posee una competencia adicional, automáticamente su compensación se le ubica en el nivel salarial previamente definido en una escala salarial.**



PAGO VARIABLE POR COMPETENCIAS

La Empresa debe tener un método de evaluación de las competencias y contar con un ente certificador. Por ejemplo:



Conocimientos

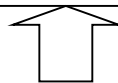
Aportar los títulos y certificados de cursos, seminarios y otros, y el aprendizaje desarrollado.

Destrezas

Pruebas en laboratorios o en campo, algunas son destructibles y muy costosas, bajo supervisión profesional.

Actitudes

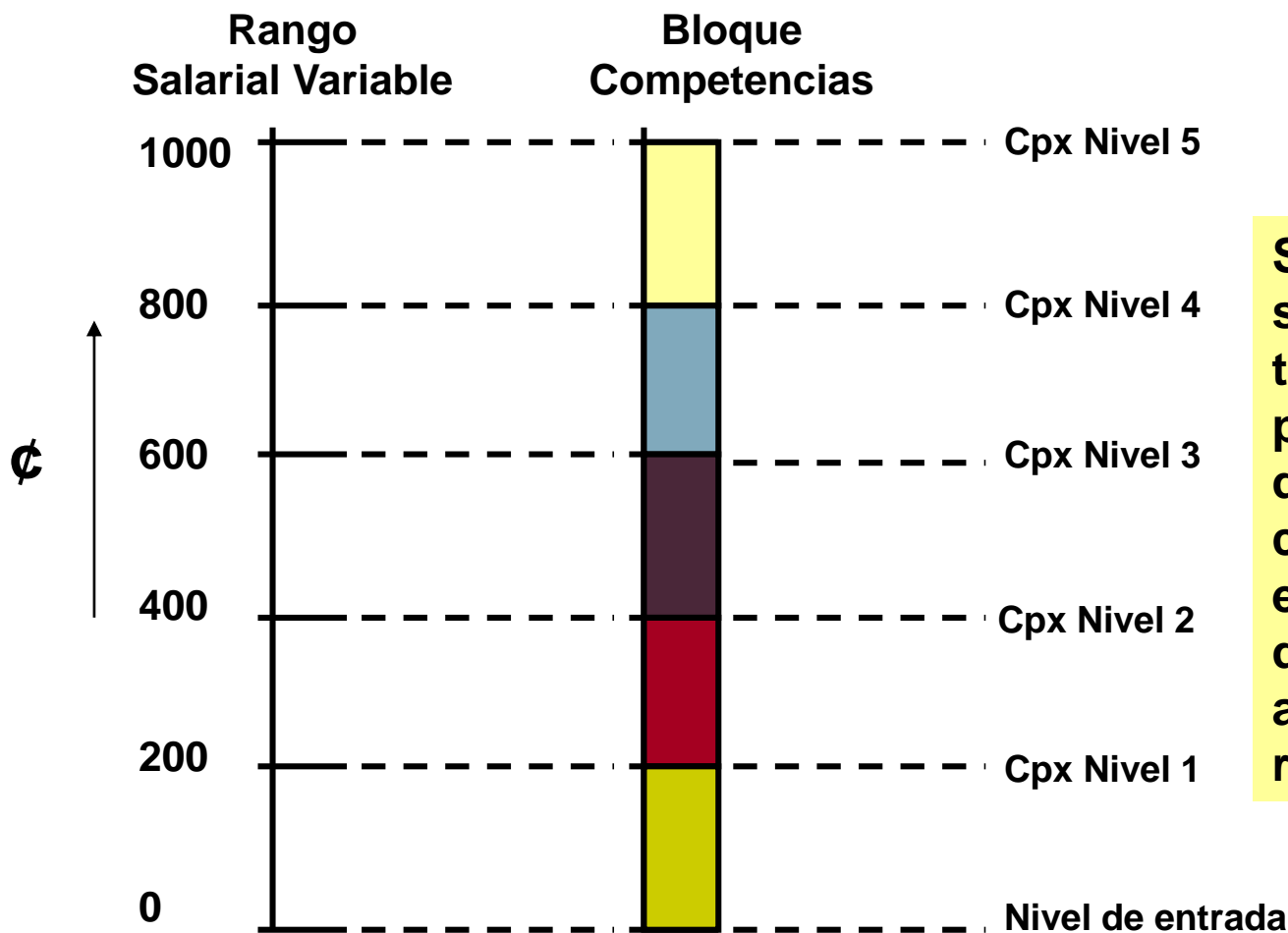
Aplicación de pruebas de aptitud, pruebas psicosométricas, psicológicas, dinámicas de grupo e individuales, etc.



Se emitirá una certificación que valide el desarrollo de las competencias del trabajador



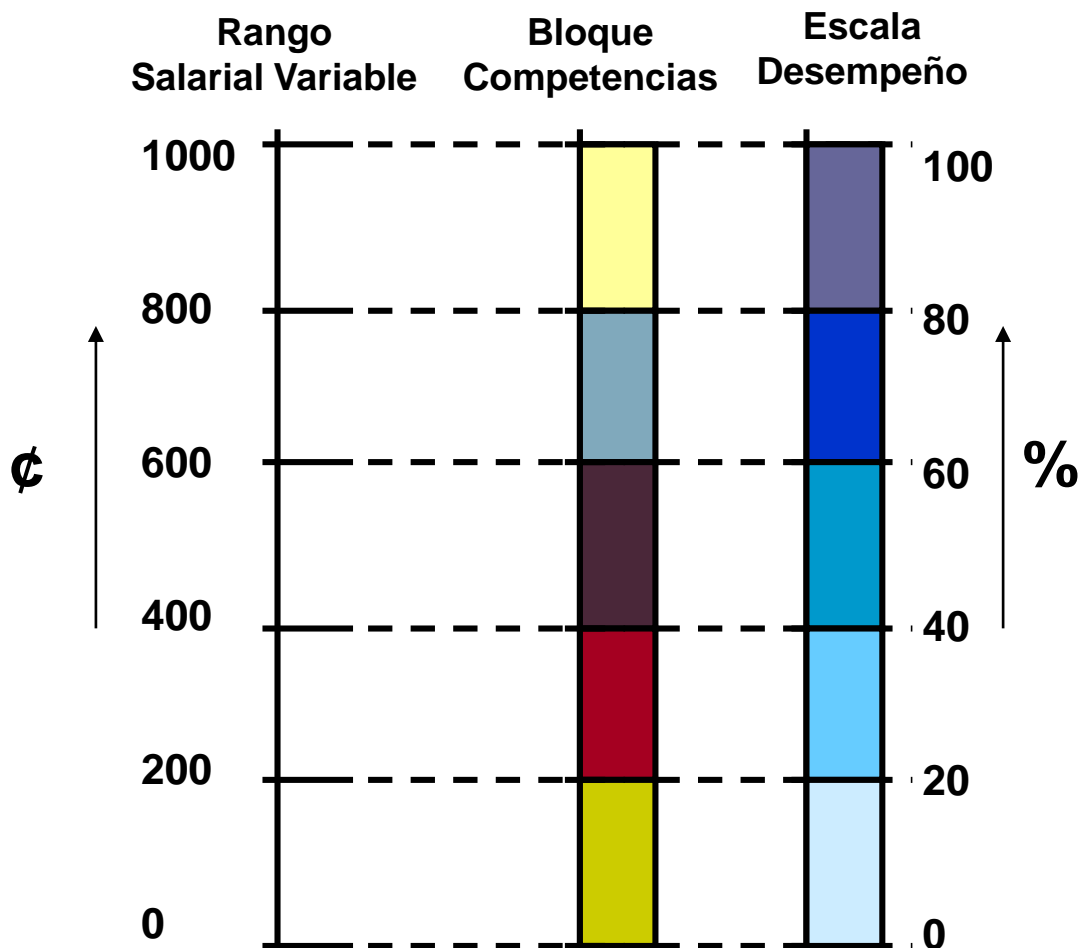
PAGO VARIABLE POR COMPETENCIAS



Sistema de rangos salariales en donde el trabajador recibe un pago variable por el desarrollo de nuevas competencias y por la evaluación del bloque de competencias adquiridas según el rango a ubicar.



PAGO VARIABLE POR COMPETENCIAS



En este sistema, se mezclan el desarrollo de las competencias y el desempeño del trabajador y su aporte con los objetivos estratégicos de la empresa.



Se requiere de toda una estructura de evaluación del desempeño, indicadores de desempeño y de gestión, etc.