



## ***La Gestion Por Competencias***

Más allá de las palabras...

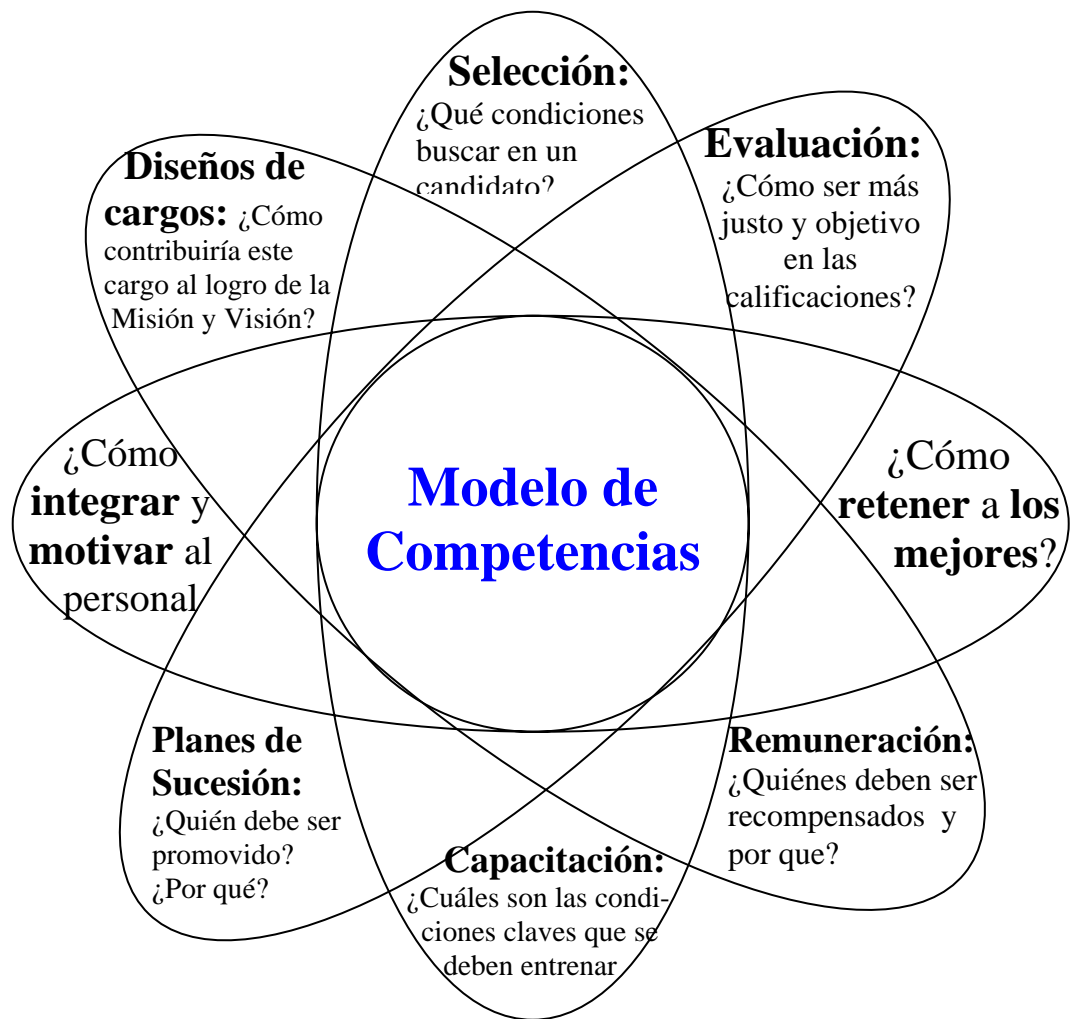
**¿Los Recursos Humanos de su empresa están orientados al logro de objetivos promedio o superiores?**

**¿La calidad del trabajo de sus empleados es average o excelente?**

El modelo de competencias provee *herramientas prácticas* para el desarrollo de organizaciones, equipos e individuos de alto desempeño.

El mundo organizacional actual se caracteriza por un dinamismo en el cual la carrera por la supervivencia y por conseguir un espacio en los mercados ha obligado a las empresas a trabajar por obtener los más altos niveles de calidad y excelencia en sus procesos y productos. Los Recursos Humanos no escapan a esa realidad y cada vez más se busca la manera de convertirlos en una ventaja estratégica, procurando que estén plenamente identificados y enfocados hacia el logro de la misión y visión empresarial. Esta perspectiva sería artificial e incluso ilusa si no se vislumbra también un personal satisfecho con el trabajo que realiza y las condiciones que lo rodean, es decir, por un **clima organizacional** favorable.

¿Cómo conjugar esas variables? ¿Cómo lograr un personal feliz trabajando para una empresa altamente exigente?. Más específicamente, los profesionales dedicados a los Recursos Humanos constantemente se cuestionan sobre los siguientes tópicos en su gestión:



Múltiples han sido las respuestas proporcionadas por la psicología y otras ramas del saber. Particular relevancia y efectividad ha obtenido en los últimos tiempos la Gestión de los Recursos Humanos por **Competencias**.

## ¿Qué son las **Competencias**?

En 1996, Rodríguez y Feliú definen las **Competencias** como “**Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad**”.

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “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”

Probablemente un factor que ha impulsado definitivamente a las organizaciones a trabajar con este modelo ha sido la mención que de manera explícita hace la norma **ISO 9000:2000** al requerir la identificación de un perfil de **competencia** laboral. En ese contexto, Quezada (2000) las identifica como “**las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones**”

Lo que tradicionalmente fueron conceptos psicológicos tratados de manera independiente (tales como rasgos de personalidad, capacidades, auto concepto, etc), el modelo de **competencias** los ha integrado en forma de variables *multidimensionales* y *contextualizadas*. Las **competencias** son *multidimensionales* porque implican la conjugación de los **conocimientos** (saber teórico), las **habilidades** (*know how*, saber llevar la teoría a la práctica) y las **actitudes** (lo que la persona *quiere* hacer), son *contextualizadas* porque sólo son observables en un determinado ambiente y bajo ciertas condiciones, en el tema que nos ocupa estaríamos hablando del contexto laboral y el término se refiere a que, para que una competencia sea válida, debe poderse ver en la práctica de una función determinada.



En resumen: todas las características personales, motivaciones, auto-concepto, conocimientos y habilidades que la gente exitosa aplica en su trabajo las denominamos **competencias**. Entre más compleja sea una labor más importante serán las competencias.

## ¿Qué beneficios trae trabajar por **Competencias**?

¿Alguna vez ha pensado en temas como estos?:

- **El plan de entrenamiento que aplicamos hace que la gente alcance los estándares, pero no que los supere.**
- **El talento que se requiere en esta empresa es difícil de conseguir y luego más difícil de retener.**
- **Quisiéramos poder clonar a determinados trabajadores que son los que realmente tienen “lo que hay que tener” para trabajar aquí.**

Si su respuesta es afirmativa ya usted está pensando en un sistema de **Competencias**. Como veremos, cuando los líderes de una organización identifican cuales son las características que diferencian a los mejores trabajadores de los simplemente “buenos”, ya se cuenta con la base para atraer y seleccionar a los mejores trabajadores y para motivar y entrenar a la actual fuerza laboral.

En líneas generales, los principales beneficios que las empresas que están utilizando el modelo dicen obtener de él son:

MENOS COSTOS Y MÁS PRODUCCIÓN	VENTAJA GERENCIAL	EMPLEADOS MOTIVADOS Y COMPROMETIDOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contar con un sistema integrado de recursos humanos se identifican y disminuyen las redundancias y los gastos.</li> <li>• Se incentiva a los departamentos por cooperar y coordinar el trabajo</li> <li>• Los individuos observan los beneficios de ser eficientes y productivos</li> <li>• Se invierte menos tiempo y material.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas corporativas y las de los empleados quedan alineadas, lo que renueva el poder de la organización</li> <li>• Se incrementa la comunicación efectiva.</li> <li>• Se mejoran las medidas de calidad y productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de competencia involucra a los trabajadores desde el principio, lo que asegura su compromiso con el modelo.</li> <li>• Debido a que el sistema se basa en medidas objetivas, recompensa logros reales y cotidianos del trabajador, lo que puede hacerlo sentir más justamente evaluado y mejor reconocido.</li> <li>• Los empleados saben hacia donde enfocar sus esfuerzos de mejora como trabajadores y como personas .</li> </ul>

## La gestión por competencias...

INCREMENTA LA EFECTIVIDAD	LA	FACILITA LOS CAMBIOS, MEJORA EL CLIMA.	MAYOR PERMANENCIA EN EL MERCADO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Como los esfuerzos de todos los niveles de la organización están en sintonía, la efectividad general aumenta notablemente.</li><li>• Al aumentar el interés por mejorar las competencias personales claves, se logra una empresa que funciona también de manera más competente.</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Al estar orientado hacia la misma dirección estratégica de la empresa, los cambios necesarios se implementan más fácilmente ya que se hace de forma planificada y comprendida por todos los protagonistas.</li><li>• El empoderamiento aumenta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hay un cambio general de la percepción que hace que la organización responda a las circunstancias externas no como amenazas sino como retos.</li><li>• A todos los niveles la meta deja de ser la supervivencia individual y pasa a ser la adaptación grupal.</li></ul>

En la conclusiones del *Estudio sobre el uso y aplicación de la gestión por competencias en el entorno empresarial español*, realizado recientemente por la firma Arthur Andersen se comenta que el 76 % de las empresas estima que la gestión por competencias ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz; el 72 % considera que facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de negocio; el 69 % manifiesta que mejora el desarrollo de carreras, y el 61 % que orienta la inversión en formación. Por otro lado, **Psico Consult C.A.** utiliza una metodología que no sólo ha adaptado el modelo a la realidad venezolana, sino que se diseña a la medida de cada empresa, lo que asegura la efectividad de su inversión.

## ¿Cómo puedo instalar un modelo de competencias en mi empresa?

**Psico Consult C.A.** ha desarrollado un marco conceptual y metodológico que adapta la teoría a las necesidades particulares de la cultura de cada organización, logrando modelos únicos que se diseñan tomando en cuenta la dinámica, los procesos, los productos y las perspectivas de cada cliente, asegurando la practicidad y utilidad del sistema.

Los pasos del proceso de diseño del modelo de competencias que **Psico Consult C.A.** aplicará en su empresa se resumen de la siguiente forma:



Una vez que la empresa sea dotada con su propio [Catalogo de Competencias](#) y con su [Manual de Descripciones de Cargo por Competencias](#) ya puede comenzar a aplicarlo en todos los sub-sistemas de Recursos Humanos tales como Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación (utilizando el criterio de 360 grados), Planes de Sucesión y otros.

El aspecto más importante de este producto es la irrigación que se pueda hacer por toda la organización de sus múltiples ventajas. Es por eso que **Psico Consult C.A.** pone especial énfasis en la capacitación de sus clientes para que puedan aprovechar al máximo los beneficios de su sistema basado en [competencias](#). El equipo de Recursos Humanos y el Alto Mando de la empresa recibirá sugerencias y recomendaciones sobre las variadas aplicaciones del modelo y adicionalmente

se proporcionará información que permitirá al personal de Recursos Humanos realizar en el futuro sus propios levantamientos de competencias para nuevos cargos o aportaciones al [Catalogo de Competencias](#) conforme vayan evolucionando los requerimientos de la empresa y la tecnología.

La calidad de vida de una persona es directamente proporcional a su compromiso con la excelencia.

Vince Lombardi

Nuestro objetivo es la perfección... pero toleraremos la excelencia.

Jay Goltz