

**UADE**  
VIRTUAL



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

UVA 4

Pasos para implementar un sistema  
de gestión por competencias

---



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

**Ha sido realizado por la profesora:**



*Lic. Verónica Saiz*

## ÍNDICE

1. Introducción
2. Pasos para la implementación de un sistema de gestión por competencias
  - 2.1. Definir criterios de desempeño
  - 2.2. Identificar una muestra
  - 2.3. Recoger información
  - 2.4. Analizar la información y definir las competencias
  - 2.5. Validar el modelo de competencias
  - 2.6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos
3. Bibliografía



## 1. INTRODUCCIÓN

Los modelos de gestión por competencias nos brindan una **descripción** de los **comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes** necesarias para un **desempeño de alto valor**. La observación y medición de estos patrones de comportamiento nos permiten actuar sobre su **desarrollo**, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y la performance corporativa: en un puesto o función, en una organización en particular, o bien durante la ejecución de una estrategia determinada.

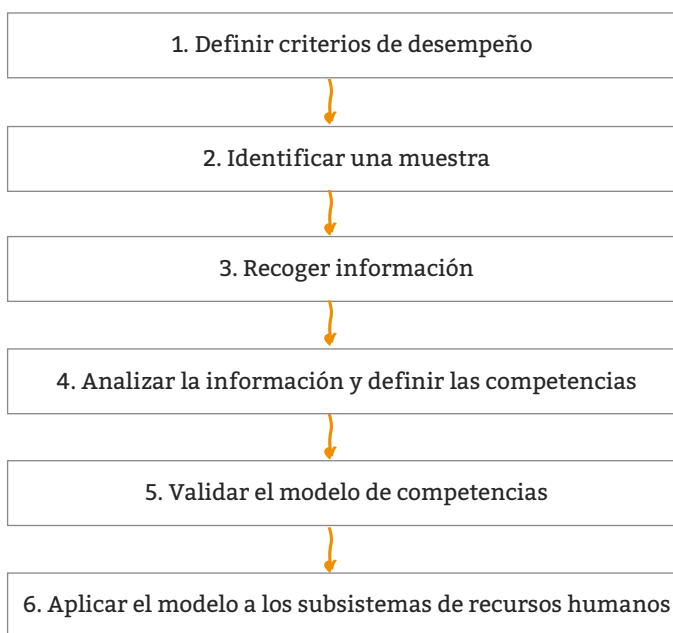
La implementación de estos modelos permite a la organización obtener óptimos beneficios, entre ellos:

- facilita la **alineación** del comportamiento de las personas a la **estrategia y valores** de la organización,
- contribuye a **maximizar la productividad**,
- facilita la **flexibilidad** para el cambio,
- asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las **conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso**.

Veamos entonces cada uno de los **pasos** que se deben seguir para la implementación de un sistema de gestión por competencias.

## 2. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De acuerdo con diversos autores, los **pasos** idóneos por medio de los que se lleva a cabo la implantación de un sistema de gestión de competencias son:



*Pasos para la implementación de un sistema de competencias.*

Veamos cada uno de ellos:

### 2.1. Definir criterios de desempeño



Este primer paso consiste en **establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea.**

Se recomienda que los criterios a utilizar sean aquellos que proporcionan **información objetiva**, es decir, aquellos que:

- se **expresan en números**,
- se **relacionan con la suma al valor del negocio**.

Por ejemplo: las ventas, beneficios, patentes, publicaciones, etc.

## 2.2. Identificar una muestra



El segundo paso consiste en **identificar los grupos** que servirán de **modelos** para establecer los **niveles de cada competencia**.

En este punto, se identifican tres grupos:



*Grupos de desempeño.*

Además, existen **tres factores** que influyen en la selección de personas para la muestra:

- los empleados con desempeño **superior** deben ser absolutamente **los mejores**: son aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño,
- es necesario que haya un **grupo de control** o de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (**promedio**),
- las muestras deben ser suficientemente **grandes** para permitir el análisis estadístico.

### 2.3. Recoger información

En este punto, se aplica algún **método de evaluación**. Este paso implica:

- profundizar previamente **el conocimiento de cada cargo** que incluya un análisis descriptivo,
- una **visita al lugar** concreto de trabajo,
- realizar la **“entrevista de eventos conductuales”** en el lugar de trabajo.

La **“entrevista de eventos conductuales”** es un método recomendable para recoger información, ya que es una técnica diseñada para ese fin. ¿Por qué? Porque se centra en la **identificación** de los siguientes componentes necesarios para que el trabajo sea bien ejecutado:

- **conocimientos,**
- **habilidades,**
- **actitudes,**
- **soluciones (características).**

Los **pasos** a seguir para **conducir la entrevista** y para que se logre el propósito son:

➤ <b>Introducción y explicación</b>	Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.
➤ <b>Responsabilidad del puesto</b>	Indagación sobre la misión, tareas, responsabilidades y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto.
➤ <b>Eventos conductuales</b>	Obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que ha experimentado el entrevistado en su trabajo.
➤ <b>Cierre y recapitulación</b>	Agradecimiento por el tiempo y la colaboración. Despedida del entrevistado y recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

## 2.4. Analizar la información y definir las competencias

Este es el **paso central de la intervención**. Por lo tanto, es el que presenta una mayor complejidad.



Consiste en identificar qué **características** o combinación de características poseen las **personas de desempeño superior**, es decir, las características que les permiten **comportarse** de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada **“Análisis temático”**. Este método permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las **diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación adecuada y superior** en un puesto de trabajo.

## 2.5. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

En este último paso, se procede al **diseño** o **aplicación del modelo final** del sistema de competencias.

En este punto, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos para el **personal** al que se le va a aplicar el sistema de competencias:

<p>➤ <b>Selección</b></p>	<p>Como lo expresan Spencer y Spencer (1993), cuanto mejor es el <b>ajuste</b> entre los <b>requerimientos del cargo y las competencias de la persona</b>, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección basados en competencias están orientados al logro de dicho objetivo.</p>
<p>➤ <b>Capacitación y Desarrollo</b></p>	<p>Un sistema de capacitación basado en competencias tiene cuatro beneficios principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ permite focalizarse en los <b>comportamientos y destrezas relevantes</b>,</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ asegura la <b>alineación</b> de la <b>capacitación y el desarrollo</b> hacia los <b>objetivos organizacionales</b>,</li> <li>➤ permite realizar un <b>uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo</b>,</li> <li>➤ brinda un <b>marco de referencia</b> para los <b>gerentes y directores</b> (<i>coaches</i>).</li> </ul> <p>A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Evaluación del desempeño</b></li> </ul>	<p>Además de <b>evaluar</b> en función de los <b>estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales</b>, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias agregan las <b>conductas de trabajo necesarias</b> para realizar tareas <b>específicas</b> del puesto de trabajo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Planes de carrera y sucesión</b></li> </ul>	<p>Los planes de carrera y de sucesión deben combinar los <b>requerimientos de conocimientos y habilidades específicas</b> con las <b>competencias conductuales requeridas</b>. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos.</p> <p>Para los <b>planes de carrera</b>, las competencias deberán ser analizadas en relación al <b>individuo</b> y a lo <b>requerido por el puesto</b> al cual se prevé <b>promoverlo</b> en el futuro. Esta herramienta permite retener al personal clave y prepararlo para oportunidades de carrera futura.</p> <p>La <b>planificación de la sucesión en base a competencias</b> se centra en la identificación de los <b>candidatos más idóneos</b> para los <b>cargos clave</b> de una organización.</p> <p>Mientras los <b>planes de carrera</b> tratan de identificar los puestos que por sus requerimientos de competencias mejor se adecuen a las <b>competencias de una persona determinada</b>, los <b>planes de sucesión</b>, a partir de un <b>puesto vacante</b>, buscan identificar a la persona cuyas competencias se inserten mejor con el <b>perfil</b> de competencias del puesto a cubrir.</p>

#### ► Remuneraciones

Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de **remuneración variable** donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Por eso, es necesario evaluar el desempeño por competencias. Muchas veces, los sistemas de compensaciones basados únicamente en los resultados suelen desmotivar a los empleados de rendimiento superior cuando ellos tienen muy poco control sobre los resultados esperados.

Por este motivo, se recomienda que una parte de la compensación se base en las **conductas** en el trabajo.

#### Bibliografía

- » De Lucía, Anntoinette & Lepsinger, Richard (1999) *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass Pfeiffer.
- » Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. (1993) *Competence at work, models for superior performance*. New York. John Wiley & Sons.