

MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS

INSTITUTO NACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL
DE LA FUNCIÓN
PÚBLICA



Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias

1. Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias

1.1 Introducción

Es innegable que hoy en día, las Organizaciones, como la sociedad, está en un permanente proceso de cambio. Se las exige una alta capacidad de respuesta y una adaptación más eficiente al entorno y a las crecientes exigencias de los consumidores / ciudadanos.

Para lograrlo las organizaciones deberán desarrollar nuevas estrategias, nuevos modelos de actuación adaptando igualmente sus sistemas de gestión. Las nuevas tendencias indican una creciente importancia del factor humano dentro de las Organizaciones, considerándose como un capital clave para lograr el éxito.

En un barco, la flotación sólo es posible gracias al sustento de la estructura sumergida y no por lo que se ve desde fuera; también la fuerza que sostiene a las organizaciones se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y hacia la organización. Por tanto la evolución de una organización dependerá en gran medida del conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la Organización haya fijado. Por ello es necesario optimizar este capital, lo que conlleva un cambio en la manera de gestionarlo.

Actualmente, tanto dentro de las Organizaciones Públicas como privadas existe una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que las integra, en función de los puestos, funciones y tareas que han de cubrir, es decir *humanizando* esta gestión.

Por tanto, las Organizaciones deben esforzarse en adoptar sistemas que permitan gestionar de manera dinámica el factor humano como elemento clave para su éxito futuro. El objetivo final es lograr la mayor integración posible entre los componentes de la plantilla, y aprovechar al máximo sus cualidades para la obtención de los objetivos. En función de la consecución de estos propósitos más fuerte será la organización. **Esto es la Gestión por Competencias.**

1.2 Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia, gracias a que su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la Organización. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda la organización está constituida por personas, que darán a la Organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Como paso previo a la aplicación de este modelo de gestión en una Organización, es necesario realizar un análisis de su Cultura organizativa y de su Estrategia, los objetivos que se ha propuesto conseguir. Fruto de este análisis se obtendrá la determinación, definición y evaluación de las competencias esenciales para el futuro éxito de la Organización. Por tanto, cada organización deberá tener su propia idiosincrasia competencial.

La definición de las competencias tiene una importancia vital en la implantación del modelo de gestión. Unas competencias claramente definidas comunican y promueven la estrategia de la Organización, ayudan a que las personas de la Organización entiendan dicha estrategia y qué papel les corresponde en ellas, son un vehículo de

comunicación para que todos los trabajadores se concentren en las habilidades y actividades que son fuente de creación de valor para la organización.

1.2.1 Competencias

El Modelo Integral de gestión de recursos humanos que desarrollaremos a continuación se basa en el análisis de conductas observables y evaluables: las **competencias**.

Más concretamente, las competencias son el conjunto de **conocimientos, aptitudes y habilidades** que son necesarias en un puesto de trabajo para realizarlo con el más alto grado de eficiencia. En definitiva, lo que permite a un profesional desempeñar su puesto de trabajo de manera óptima, con la principal finalidad de mejorar su aportación a la Organización. Se manifiestan en una serie de comportamientos, observables y medibles, que diferencian a las personas que desempeñan su trabajo de manera excelente a los que obtienen un desempeño promedio.

Por tanto, las competencias constituyen una mezcla de aptitudes, tendencias de comportamiento, intereses, motivaciones, etc. que, junto con otros factores, hacen que una persona manifieste un desempeño eficaz en el ámbito laboral.

La gestión por competencias enseña que las personas que desempeñan su trabajo de manera excelente poseen una serie de comportamientos observables diferentes a los que obtienen un desempeño promedio, pero hay que destacar que las competencias están ligadas a una situación de trabajo, y es por tanto esta situación, y no el individuo, quien define las competencias esenciales necesarias para el éxito de la Organización.

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de Organización más ajustada al activo humano, es decir lograr un óptimo ajuste persona-puesto, en el que las características de una persona se correspondan con las requeridas por un puesto para su óptimo desempeño.

Por tanto, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de la organización desde la perspectiva de las competencias, indicando:

- ✓ **Las competencias generales o clave**, que deberán poseer todos los miembros de la Organización con un diferente desarrollo. Hacen referencia a capacidades actitudes y rasgos de personalidad. Son las habilidades necesarias para el correcto desempeño de una gama muy amplia de actividades. Están estrechamente ligadas a la cultura y estrategia de la Organización.
- ✓ **Las competencias ocupacionales o técnicas**, específicas de cada puesto de trabajo. Hacen referencia a conocimientos, destrezas y habilidades precisas en cada unidad funcional o puesto de trabajo para conseguir un correcto desarrollo de los objetivos relacionados con los aspecto técnicos del mismo.

De manera resumida, las competencias definidas tendrán máxima utilidad cuando:

- Reflejan características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado.
- Están acordes con los valores, objetivos y estrategias de la Organización.
- Han sido descritas específicamente para la Organización.
- Están expresadas en conductas / comportamientos vinculados al éxito.
- Son observables y, por tanto, evaluables.
- Se define una escala que permite nivelarlas y evaluar el grado de adecuación de los empleados a las mismas.
- Se enmarcan en un sistema que permite enlazar todos los procesos de gestión de recursos humanos, como selección, formación, compensación, evaluación del desempeño, potencial, etc.
- Se comunican a todos los profesionales permitiéndoles conocer su nivel de desempeño y el requerido para su puesto.

1.2.2 Objetivos de un sistema de competencias

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo personal y profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios objetivos.
- ✓ Incrementar la rentabilidad, desempeño, eficacia y resultados de la Organización.

Además la implantación de este modelo de gestión conllevará las siguientes ventajas:

- ✓ Lenguaje común.
- ✓ Mejor preparación de los profesionales antes los cambios y los retos, alineándolos con la estrategia de la organización.
- ✓ Efecto positivo en la motivación de las personas.
- ✓ Resultados más satisfactorios en formación y promoción, así como en la gestión del desempeño.
- ✓ Mayor rentabilidad de la inversión en formación.
- ✓ Mejor desarrollo de carreras (movilidad funcional y vertical).
- ✓ Mayor dinamismo de la organización.
- ✓ Los empleados participan en su crecimiento profesional al conocer qué competencias necesitan desarrollar.
- ✓ Permite el equilibrio entre lo que la Organización necesita en cada momento y la aportación de cada trabajador.

- ✓ Integra las necesidades organizativas con las inquietudes y expectativas de los trabajadores.

1.2.3 Implantación del sistema y aplicaciones

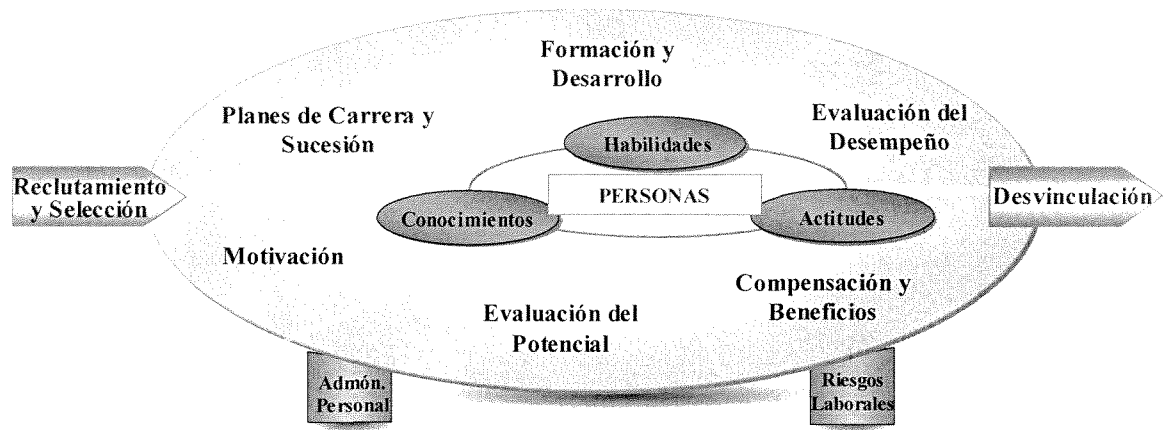
Para implantar el sistema deberemos partir de información general de la plantilla y sobre las políticas y procesos actuales de recursos humanos con el fin de evitar, en la medida de lo posible, rupturas traumáticas entre el modelo existente en la transición hacia el nuevo modelo de gestión por competencias. Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

- Selección
- Formación
- Planes de carrera / sucesión
- Promoción
- Retribución
- Desempeño
- Potencial

Aunque el proyecto de gestión por competencias está enfocado inicialmente a cubrir una necesidad primordial de la organización, el sistema proporciona, independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos (selección)
- Grado de adecuación persona / puesto
- Necesidades de formación individuales y grupales
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto
- ...

El Modelo de Gestión por Competencias, nos ofrece la posibilidad de **desarrollar todas las Políticas de Recursos Humanos de forma Integrada**, tomando como núcleo las Competencias:



1.2.3.1 Selección

Los sistemas de selección basados en competencias las conciben a éstas como filtros. Se deberá comprobar el grado de ajuste del candidato a las competencias necesarias para el óptimo desempeño del puesto.

El perfil del puesto deberá venir establecido en la descripción de puestos, especificando los niveles requeridos para el desempeño adecuado o superior.

Existen diferentes técnicas, como las entrevistas de incidentes críticos, dinámicas de grupos, pruebas in basket, etc. que permiten detectar el nivel competencial de los candidatos.

1.2.3.2 Formación y Desarrollo

Partiendo de las competencias exigidas para cada puesto, y de las capacidades poseídas por las personas ocupantes de los mismos, a través de un análisis de

adecuación persona-puesto, se detectarán los gaps competenciales de cada miembro de la plantilla.

Así es posible detectar las necesidades formativas permitiendo el desarrollo y la actualización de competencias de las personas. El diseño del plan formativo se debe realizar específicamente para satisfacer las características y necesidades de cada situación.

Para garantizar el éxito en la implantación de un plan de formación, se utilizará una metodología que considere aspectos para planificar, desarrollar y mantener la formación de acuerdo a las necesidades de la organización.

1.2.3.3 Evaluación del desempeño

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de la actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros determinados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

1.2.3.4 Análisis de Potencial

Una vez conocidos los resultados que cada una de las personas ha aportado a su Organización, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro de la misma, lo que depende principalmente de los siguientes factores:

- ✓ Capacidades actuales
- ✓ Nivel de adecuación al puesto que ocupa
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Intereses profesionales.

1.2.3.5 Diseño Organizativo / Polivalencia

Mediante un sistema de competencias se logra un conocimiento superior del equipo humano en la Organización. Se conocerán las características y aptitudes del equipo de trabajo.

Si se maneja correctamente esta información es posible hacer que la Organización sea más flexible en el campo de los recursos humanos. El personal tiene competencias similares en el desarrollo de puestos de trabajo diferentes; así que se les podría reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades del puesto.

Considerando el nivel de adecuación de la persona al puesto y su potencial de desarrollo de darán las siguientes situaciones que implicarán diferentes acciones a llevar a cabo en el diseño organizativo:

La persona no cubre el puesto	
Nunca lo cubrirá	Rotación a puestos de menor contenido
Lo cubrirá a medio plazo	Acelerar su formación
Lo superará a medio plazo	Formación específica, promoción
Lo superará a corto plazo	Permanencia, promoción
La persona cubre el puesto	
No superará el puesto	Rotación a puestos de similar contenido
Lo superará a medio plazo	Formación, rotación o promoción
Lo superará a corto plazo	Promoción
La persona ya supera el puesto	
Desarrollo nulo en el puesto	Rotación o promoción
Desarrollo lento	Cambio de puesto y promoción
Desarrollo rápido	Promoción inmediata

1.2.3.6 Planes de carrera y sucesión

Siguiendo el enfoque de competencias el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en

otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas. Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de sucesión.

2. Metodología para la identificación y definición de Competencias

En primer lugar es necesario establecer diferentes acciones orientadas a recabar información fiable, válida y relevante acerca de la Administración pública y del colectivo de directivos. Para ello resulta imprescindible contar con la participación de los implicados, es decir de los directivos de las diferentes Administraciones Públicas, y con la colaboración de expertos de la Administración, que proporcionan información precisa acerca de esta.

A continuación se detallan las acciones necesarias para lograr información válida y útil en esta primera fase.

2.1 Acciones preliminares

Una de las primeras acciones imprescindibles es la determinación del grupo de Expertos o informantes clave que participan en este momento para determinar en entorno actual de la AGE así como el impacto de los nuevos desafíos en el colectivo de directivos. La cuidadosa elección de las personas que conformarán este grupo, así como establecer acciones para conseguir su implicación y compromiso con el mismo son dos acciones imprescindibles para que el grupo de informantes proporcione datos

útiles y completos. Una adecuada presentación del proyecto contribuirá a motivar a los implicados y asegurar su participación.

Por otra parte es indudable que conocer otras prácticas o proyectos de características similares contribuirá a evitar errores cometidos por otros, así como a establecer las pautas que puedan resultar interesantes derivadas de la experiencia de otros. Realizar una búsqueda de información relevante y documentarlo adecuadamente resulta un paso imprescindible y enormemente útil para la realización del resto del proyecto.