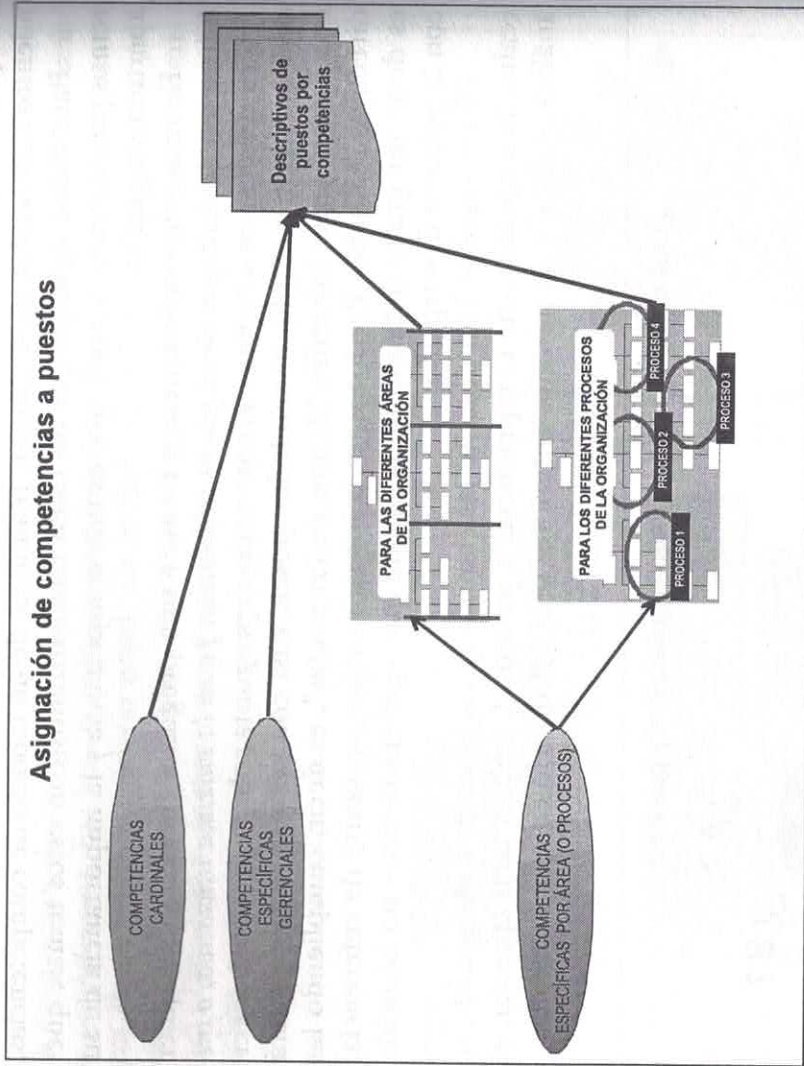


Si se hubiese optado por la definición de competencias específicas por área o por procesos, estas deberán asignarse, en todos los casos, a los puestos y, para ello, se deberá consignarlas en los *Descriptivos de puestos*.



A continuación se expone un ejemplo de asignación de competencias a puestos. El lector encontrará una explicación más detallada respecto de este tema en esta misma obra, en el capítulo titulado *Diccionario de preguntas. Cómo utilizarlo*.

Competencias asignadas a un puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
 Datos básicos
 Organigrama
 Síntesis del puesto
 Responsabilidades del puesto
 COMPETENCIAS
 Cardinales
 Específicas

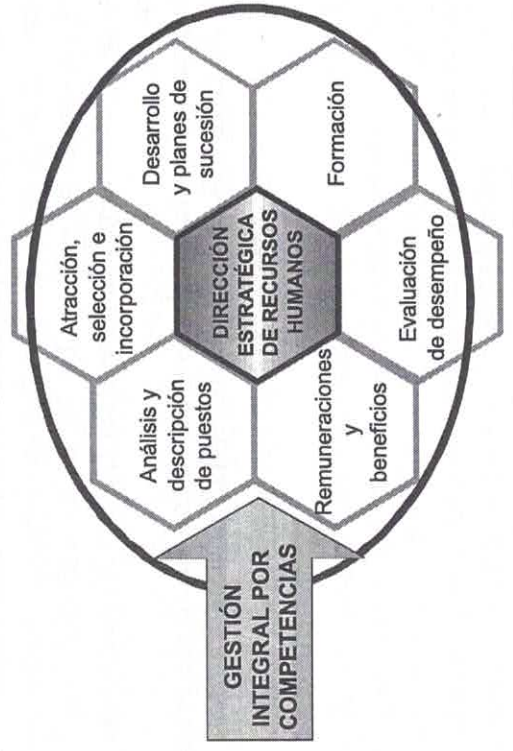
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
 PUESTO: GERENTE DE RRHH

	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso con la rentabilidad	X			
Responsabilidad personal	X			
Competencias específicas gerenciales				
Conducción de personas		X		
Competencias específicas área RRHH			X	
Aprendizaje continuo			X	
Capacidad para entender a los demás	X			
Credibilidad técnica	X			

Nota: Sólo se asignan 6 competencias para la presentación del tema en un gráfico

Cuando se implanta un modelo de competencias, los distintos subsistemas de Recursos Humanos resultan afectados, y se relacionan con él.

Gestión de Recursos Humanos por Competencias



Modelo de competencias. Armado e implantación

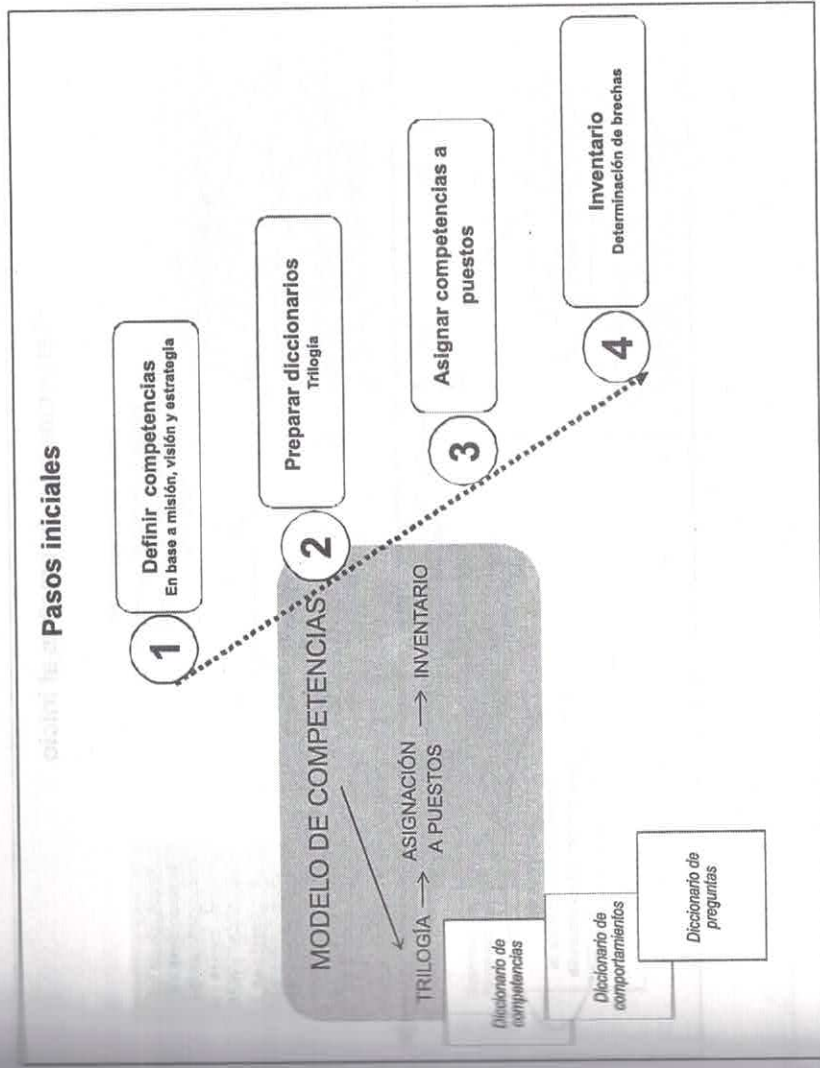
La implantación del modelo requiere ciertos pasos iniciales, a los cuales hemos dedicado las páginas precedentes. El armado del modelo comienza por la definición de competencias, junto con su apertura en grados, y a continuación se asignan estas competencias (con sus correspondientes grados) a los diferentes puestos.

En resumen se podría decir que los pasos iniciales son:

1. Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
2. Preparar diccionarios (*Trilogía*).
3. Asignar competencias a puestos.
4. Inventario. Determinación de brechas.

Una vez que se han cumplimentado estos pasos, se sugiere hacer un relevamiento del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización. A este paso lo denominamos *Inventario*. Su propósito es determinar, por comparación (el inventario *versus* las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes entre lo requerido y lo real. Para el *Inventario* se utilizan las *Fichas de evaluación* (ver Anexo III, *Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para Gestión por competencias*).

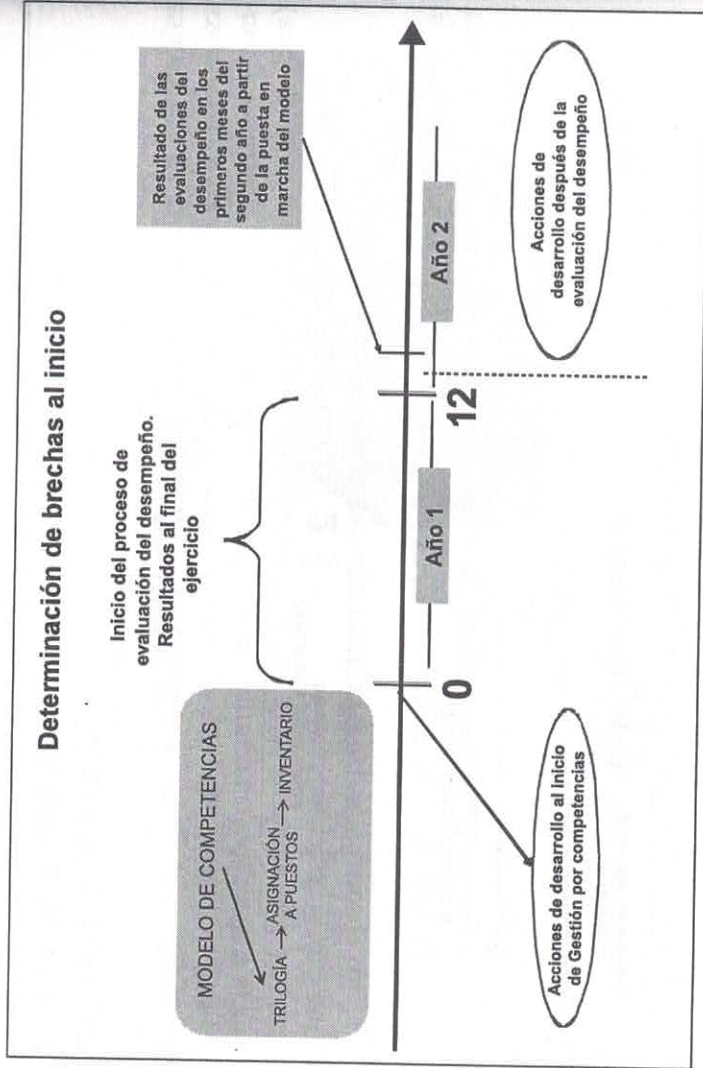
Esta determinación de brechas se realiza con un único propósito: diseñar acciones de desarrollo a la mayor brevedad posible.



Para que se comprenda adecuadamente la importancia de este paso (determinación de brechas al inicio de la implantación del modelo), sugerimos al lector tomar en cuenta el gráfico de la página siguiente.

Sobre la izquierda del gráfico se ven los pasos iniciales para el armado del modelo. Una vez finalizadas dichas instancias, y de manera inmediata, es posible comenzar con las acciones de desarrollo de competencias a fin de achicar o reducir las brechas determinadas en el paso 4, *Inventario* (ver gráfico *Pasos iniciales*).

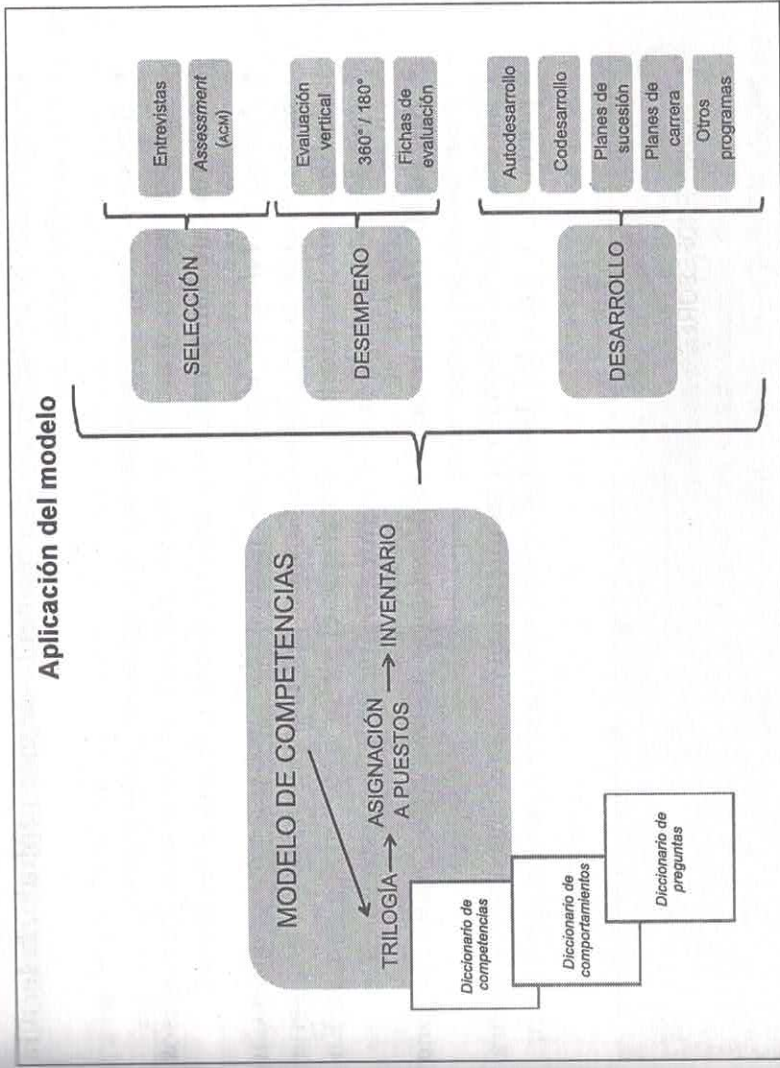
Luego de armado el modelo, este puede ser utilizado en la evaluación del desempeño, cuyos resultados estarán disponibles al final del período evaluado (en este supuesto, luego de 12 meses). Una vez finalizado el proceso de evaluación, se estará en condiciones de realizar acciones de desarrollo de competencias basadas en el resultado obtenido.



Aplicación del modelo

Cuando el modelo de Gestión por competencias está funcionando, uno de los pilares –como se verá a continuación– es Selección; es decir que, a través de diversos métodos, se debe lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y en el grado requerido, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Por lo tanto, los nuevos colaboradores serán seleccionados en función del modelo de competencias.

Además, el desempeño se evaluará en función del modelo de competencias, así como las acciones de formación y desarrollo relacionadas deberán definirse teniéndolo como guía. Veamos el gráfico siguiente.



Una vez que se completó el armado del modelo de competencias, se observa que los tres grandes pilares de su implementación son Selección, Desempeño y Desarrollo. En cada uno de ellos se pueden mencionar los principales temas relacionados.

- **Selección.** Entrevistas y *Assesment Center Method*.
- **Desempeño.** Evaluación vertical, evaluaciones de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- **Desarrollo.** Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

Sólo hemos mencionado algunos de los aspectos más relevantes en relación con competencias; no son los únicos.

Le sugerimos al lector, como complemento de este capítulo, la lectura de los tres anexos siguientes:

- Anexo I. *Cómo tratan la temática de competencias otros autores*
En esta sección, a modo de estado del arte, se presentan los diversos autores que han tratado la temática, desde diferentes vertientes.
- Anexo II. *Libros de Martha Alles relacionados con Gestión por competencias*
Se ha tratado la temática de Gestión por competencias en una serie de libros de la autora previos al que el lector tiene en sus manos. En esta sección se explica el tratamiento que se le ha dado en ellos.
- Anexo III. *Herramientas de la Metodología Martha Alles Capital Humano para Gestión por competencias*
En esta sección se describen las diferentes herramientas diseñadas para poner en práctica los distintos aspectos de Gestión por competencias.



PARA PROFESORES

La *Trilogía* está compuesta por tres obras relacionadas entre sí:

- ❖ *Diccionario de competencias*
- ❖ *Diccionario de comportamientos*
- ❖ *Diccionario de preguntas*

Para una mejor explicación de la aplicación práctica de la *Trilogía* hemos preparado:

- ➔ Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- ➔ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

- *Trilogía. CASOS PRÁCTICOS*
- *Trilogía. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Glosario de términos de Gestión por competencias

El glosario de términos que se incluye a continuación está tomado de la obra (en prensa) *Diccionario de términos de Recursos Humanos*.

Assessment Center Method (ACM)	Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.
Autodesarrollo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar.
Autodesarrollo dentro del trabajo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.
Autodesarrollo dirigido	La organización ofrece a su personal una serie de "ideas" para el autodesarrollo de competencias y/o conocimientos. Usualmente se realiza a través de las guías de desarrollo que se difunden en la intranet de la organización.
Autodesarrollo fuera del trabajo	Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar fuera del ámbito laboral y sin relación alguna ni con su puesto de trabajo ni con actividades laborales.
Behavioral Event Interview (BEI) Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos	Entrevista estructurada que evalúa competencias en profundidad explorando los incidentes críticos y los comportamientos de cada persona.
Brecha	Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.
Capacidades	El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.