Fundamentos , beneficios y principios

La empresa desarrolla una estrategia de actuación que considera adecuada para producir bienes o prestar servicios. Esta estrategia se plasma en una determinada estructura organizativa que da respuesta a la forma de organizar las tareas y funciones dentro de la org

La empresa tradicionalmente ha confiado en los puestos de trabajo como el medio para desarrollar sus funciones, una vez diseñados los puestos y sus características , las personas son seleccionadas a partir de su perfil para desempeñarlo. Este modelo se vuelve disfuncional ante los cambios porque las org deben adaptarse a las condiciones externas , cuando se terminan de formalizar los planes de acción las bases sobre las que se han establecido ya no son validas.

La reacción ante los cambios sigue un criterio de arriba abajo , se crean estructuras organizativas adaptadas a los requerimientos de la estrategia corporativa. La gestión por competencias introduce nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarlas a las necesidades de la org de la empresa. En la actualidad no existen puestos rigidos , sino que existen roles , y que una persona pueda asumir distintos roles en un trabjao. El modelo de gestión por competencias y ocupaciones facilita la separación entre la org del trabajo y la gestión de las personas ,manteniendo un equilibrio mediante un elemento común , los perfiles de la competencias

Principios de gestión por competencias

1-Los rr.hh constituyen un input/variable esencial para la definición de la estrategia de la empresa: el principal condicionante para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del recurso humano a la consecución de la misma. El método adecuado para ello es ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

2- las competencias constituyen el principal activo de los rrhh de una org

Las organizaciones de los años 80 necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agrupar ciertas características de los empleado, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos. Se trataba de definir una dirección de recursos humanos en el ámbito del puesto y el trabajador, asi surgió la gestión por competencias, como filosofía para movilizar las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos de negocio. Quienes tienen las competencias son los individuos, pero las org tienen que trabajar para que el empleado ejecute correctamente las funciones asignadas al puesto que ocupa, y desarrollando, a ese empleado, para mejorar su empleabilidad y aportarle una carrera profesional.

3- un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la org

Los cambios del entorno, de estrategia, incorporación de una nueva estrategia pueden hacer innecesario un puesto concreto. Se produce una transición del concepto de puesto al de ocupación, que se define como la utilización de un conjunto de competencias. El perfil que tienen las personas representa el perfil disponible y el que requieren las ocupaciones constituye el perfil requerido .el ajuste y gestión permanente de estos perfiles constituirá el contenido fundamental de la gestión de rrhh por competencias.

4- la compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño: debe establecerse un sistema de compensación que se base en el nivel de competencias que tiene la persona, en el tipo y nivel de las competencias que usa en el desarrollo de una ocupación y en los resultados que obtiene con las competencias.

5- la gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica de desempeño de las personas: no existe una forma de poner en marcha los demás principios si no se creó una cultura de movilidad. El principal obstáculo está en la mente de las personas: le miedo al futuro, el terror al cambio .el modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas , como la medición del esfuerzo formativo o la gestión por perfiles tipo , que permiten generar esta cultura de movilidad , al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

Un enfoque estratégico: las competencias nucleares como clave

Actualmente las compañías consideran al conocimiento como su activo más valioso, como la base de su capacidad competitiva. Según este principio las empresas pueden intensificar su ventaja estratégica si recogen el conocimiento disperso en su estructura, en sus empleados, en sus procesos, en sus interacciones con los clientes.

Una competencia esencial constituye el espíritu de una org , la razón de su éxito, según esta teoría las competencias esenciales aportan un atributo diferencial a las empresas y garantizan el éxito de su estrategia . el esquema a pesar de su capacidad sugestiva, precisa de un intenso trabajo de convicción estratégico y operativo para ser operativo . tal esfuerzo deriva de la conceptualización de las competencias nucleares. Que estas proporcionan una ventaja duradera en el mercado ,realmente sostenible e inimitable al fundarse en productos,servicios o modos de hacer de la org.

Una competencia nuclear para ser definida debe reunir los siguientes rasgos:

Colectiva: aplicable a todas las unidades, áreas, y departamentos de una empresa

Institucionalizada: asumida por todos los empleados y directivos como una característica diferencial y propia de la empresa. El entorno actual exige que esa característica también sea identificada como propia de la empresa, por los clientes , proveedores etc

Inimitable: una competencia nuclear se configura como un hecho diferencial y difícilmente imitable por otras org competidoras para conseguirlo hay que alinear las capacidades y cualidades valores y habilidades. El entorno actual exige que ese posicionamiento sea propio y especifico de la empresa

Duradera : cuando una org apuesta por una estrategia materializada en una competencia lo hace por un periodo estable y dilatado.

Que aportan las competencias esenciales’?

Competencia nuclear es el producto de 3 factores: la tecnología, la forma de operar una org, y la capacidad de esa misma empresa para extraer conclusiones de una vivencia, y en consecuencia evolucionar.

Las competencias nucleares constituyen una fuente de ventaja competitiva . esta ventaja será solida y se fundamentara en la cartera de productos o servicios ofrecidos a los clientes y en soluciones a problemas planteados o procesos de negocio que signifiquen una forma mas eficiente de hacer las cosas. A partir de estos elementos diferenciadores se derivan las estrategias de negocios, que una vez materializadas, serán operativas, tangibles y concretas. Las competencias nucleares son como la personalidad concreta de las organizaciones su forma de ser diferencial pero únicamente se pueden formular sobre la base del conocimiento organizativo y personal de los miembros de cada empresa

El proceso de definición de competencias nucleares

El desarrollo de una competencia esencial parte de la estrategia, de su conocimiento en profundidad y de su puesta en práctica en un determinado escenario. Una vez esta caracterizada, la competencia nuclear se desarrolla y se materializa en el conocimiento individual de los miembros del equipo, conocimiento que da lugar a las competencias personales, la verdadera base de las competencias personales. El proceso de definición parte en conceptualizar las líneas maestras de la posición competitivas de la empresa en 3 pasos, en primer lugar la formulación de estrategias requiere partir del concepto de innovación como base de operaciones. Dicha innovación define los productos, los mercados, y los canales de actuación. El capital intelectual es un rol importante para marcar los límites a la actuación de la compañía sobre sus procesos, relaciones y funcionalidades. Definido el campo de acción, el paso siguiente consiste en la conceptualización de las capacidades organizacionales las cuales representan la aplicación concreta del conocimiento en su vertiente relacional (clientes) y liga las estrategias con las exigencias de las mismas. Por último hay que englobar las competencias como únicas y especificas de cada proceso. De esta forma, el conocimiento implícito en las actuaciones posibilitara la transformación de una idea en un hecho incontestable.

Las competencias nucleares apuntalan y desarrollan las estrategias de negocio. Existen para contribuir a que una organización verifique sus objetivos. Y reflejan la capacidad real de una org fundamentada en una tecnología que posibilita la ejecución de un proceso de forma eficiente. Y lo mas importante , asumida por todos los empleados en un proceso de aprendizaje colectivo. Aquí entramos en el proceso de concrecion de las competencias nucleares en competencias personales.

Se trata de conseguir que la competencia nuclear,corporativa, se transforme en una demanda de conocimiento para los trabajadores, de forma que los perfiles profesionales obedezcan al plan estratégico de la empresa. Para garantizar el éxito de la implementación de las competencias nucleares derivadas de las estrategias de negocio debe contar con la participación de todos los empleados

En primer lugar las competencias esenciales , son definidas mediante instrumentos de creatividad grupal. Las técnicas de grupo nominal son las mas idóneas para materializar la estrategia en rasgos diferenciales. La técnica se desarrolla con miembros del comité de dirección en 3 paneles, cada uno de los cuales obedece a una pregunta que el facilitador formula: 1- que diferencia la empresa de sus competidores. 2- que conocimientos son precisos para que esa diferenciación sea efectiva. 3- que valores y conductas se requieren para concretar comportamientos efectivos las competencias esenciales. Con las respuestas a estos paneles se obtiene una primera identificación de las competencias de negocio.

Una vez oficializadas las competencias nucleares hay que definir las competencias personales , que suponen la concrecion para cada uno de los diferentes dptos. Para ello es recomendable usar una tencia de grupo nominal con los siguientes paneles: 1- que funciones desarrolla el dpto. 2- que conocimientos son precisos para realizar estas funciones 3- que valores y conductas se requieren para ejecutar dichas funciones. De esta forma , cada competencia se desarrolla en capacidades concretas que posibilitan perfilar la actividad de la competencia. De esta forma resulta mas sencillo encadenar estrategia y capacidad organizativa

Que es una competencia

Es una característica subyacente a la persona que resulta en un rendimiento superior o efectivo

En el mundo empresarial existen 2 posibilidades de concretar un comportamiento competente en un empleado: ser leal y cumplidor, conseguir un desempeño óptimo de forma sostenida y continua.

Las competencias de los trabajadores incluyen diferentes rasgos de las personas, las funciones que esta realiza en una organización, y su potencial, es decir todo lo que esa misma persona puede llegar a hacer . Las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y o tareas que integran su ocupación.

Estas competencias reúnen una serie de características:

Independientes de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares . las competencias se materializan en los diferentes departamentos de la organizacion como los conocimientos y comportamientos necesarios para que ese dpto verifique su misión, con independencia a la estructura funcional.

Propias de cada empresa . no existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Las competencias esenciales sean apropiadas para dar respuesta a las necesidades reales de cada org.

Privativas de las personas , de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas

Modificables y evolucionables de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa , siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

Componentes de las competencias personales(son las derivadas de las competencias de negocio e identificadas por cada uno de los dptos) --- conocimientos y cualidades profesionales

Conocimientos . constituyen los elementos básicos para desempeñar las funciones precisas para el logro de los objetivos del negocio. Los conocimientos deben expresar los requerimientos de todos los puestos de trabajo. A estas competencias se las llama técnicas

Características principales de este tipo de competencias son:

Proceden de los conocimientos de carácter académico y se relacionan con las capacidades de hacer que otorgar su posesión

Se relacionan e integran con el contenido funcional de los puestos, esto es con las actividades a desarrollar por uno en concreto para verificar su misión , su razón de ser en la materialización practica de las competencias esenciales, de negocio

Se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia

Identificacion de las competencias de conocimientos

Las competencias técnicas constituyen un compendio de todos los conocimientos que requiere una empresa para lograr sus objetivos , materializando las competencias esenciales y contribuyendo al cumplimiento de la misión corporativa

La identificación de competencia requiere de expertos que realicen una deducción de los conocimientos requeridos para el correcto desarrollo de las actividades ejecutadas en su área de negocio según el esquema propio de una técnica de grupo nominal. que actividades se llevan a cabo en ese dpto. , que conocimientos son necesarios para el desarrollo de estas actividades.

Los conocimientos obtenidos por el procedimiento se agrupan en una o varias competencias que le dan sentido operático para ir perfilando un directorio técnico. El nombre y la definición de las competencias de agrupación de diferentes conocimientos deben expresar el alcance de sus contenidos , es decir el conjunto de conocimientos asociados a cada competencias