

***HERRAMIENTAS PARA
GESTIONAR LA CALIDAD:
GESTIÓN POR COMPETENCIAS***

COMPETENCIA

Atributo propio de un individuo en relación al desempeño en el trabajo. Calidad observable en los comportamientos habituales al desarrollar una tarea e interrelacionarse con el entorno laboral.

COMPETENCIA

Es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea.

(UNESCO, 1999)

COMPETENCIAS

Conocimientos
SABER

Habilidades
SABER HACER

Actitudes
QUERER Y PODER HACER
SABER SER

COMPETENCIAS

- **Saber:** *conocimientos* que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la Competencia.
- **Saber hacer:** que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos (*habilidad*) que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- **Querer hacer:** la persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la Competencia; (aspectos motivacionales).
- **Poder hacer:** que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la Competencia.
- **Saber ser:** es preciso que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.

SER

*Compromiso
con la Salud
Pública*

*Valores
profesionales*

SABER

*Conocimiento
s médicos*

*Habilidad
para obtener y
gestionar
información*

*Atención centrada
en el usuario*

*Pensamiento
crítico
Juicio clínico*

*Habilidades
clínicas*

*Habilidades de
comunicación*

HACER

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

- *Son cualidades profesionales. Deben estar relacionadas con las funciones del puesto de trabajo.*
- *Se manifiestan en conductas, comportamientos observables, que facilitan y objetivizan su evaluación.*
- *Se relacionan con un rendimiento de éxito en la organización y su estrategia.*
- *Deben estar definidas de manera precisa en un lenguaje entendido por todos.*

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

- *Pueden describirse, a través de la observación, verificación y registro de conductas concretas.*
- *Son dinámicas, deben modificarse a lo largo del tiempo en función de la evolución del puesto de trabajo, de las necesidades de la organización, de la innovación tecnológica, etc.*
- *Son generalizables a más de una actividad.*

Genéricas o Transversales: relevantes para TODOS los empleados de la organización. Se determinan a partir de la Misión, Visión, Política de la empresa, valores corporativos, cultura, etc. (Ej.: visión sistémica, compromiso, orientación al usuario, etc.)

Específicas: necesarias para realizar las actividades propias de los puestos de trabajo. Se determinan a partir del análisis de los puestos que integran la empresa y de la estrategia. (Ej.: comunicación oral, temple, conocimientos de informática, etc.)

***Técnicas:** comprenden el “saber hacer” de los trabajadores. Vinculadas al grado de conocimiento técnico requerido en cada puesto. (Ej.: práctica en instalaciones eléctricas, manejo sistemas de comunicaciones, etc.)*

***Metodológicas:** se refieren al “saber cómo hacer”. Se relacionan con la gestión de los procesos. (Ej.: organización, administración del tiempo, etc.)*

***Sociales:** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos y equipos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral. (Manejo de conflictos, negociación, trabajo en equipo, etc.)*

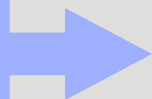
***Individuales:** tiene relación con aspectos propios de la persona. (Ej.: responsabilidad, puntualidad, buena presencia, etc.)*

***Poseídas:** son muy poco o difícilmente modificables. Están relacionadas con las percepciones, los valores y preferencias, las conductas y reacciones, la forma de relacionarse con otros, actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tienen y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tienen.*

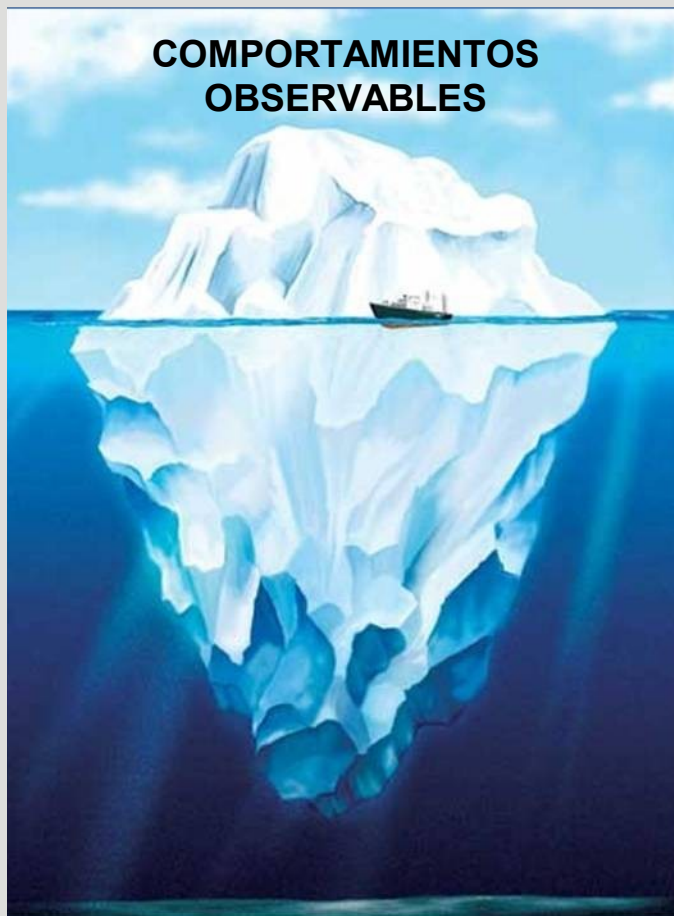
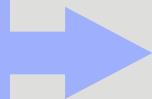
***Desarrollables:** son competencias técnicas y de operación. Representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica, manejo de software, etc.*

MODELO DEL ICEBERG DE COMPETENCIAS

Saber
Saber hacer



Saber ser
Querer y poder hacer



Fácil de desarrollar
FORMACIÓN

Conocimientos

Habilidades

Autoimagen

Valores

Rasgos de
personalidad

Motivos

Difícil de desarrollar
SELECCIÓN



- *Formar grupos de tres personas de diferentes áreas / servicios.*
- *Identificar y definir tres competencias transversales requeridas para desempeñarse en nuestro Hospital.*
- *Identificar y definir una competencia específica (una, al menos, técnica) requerida para cada una de los sectores representados en el grupo.*
- *Establecer, en cada una de las competencias mencionadas, si se trata de un conocimiento, habilidad o actitud.*

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

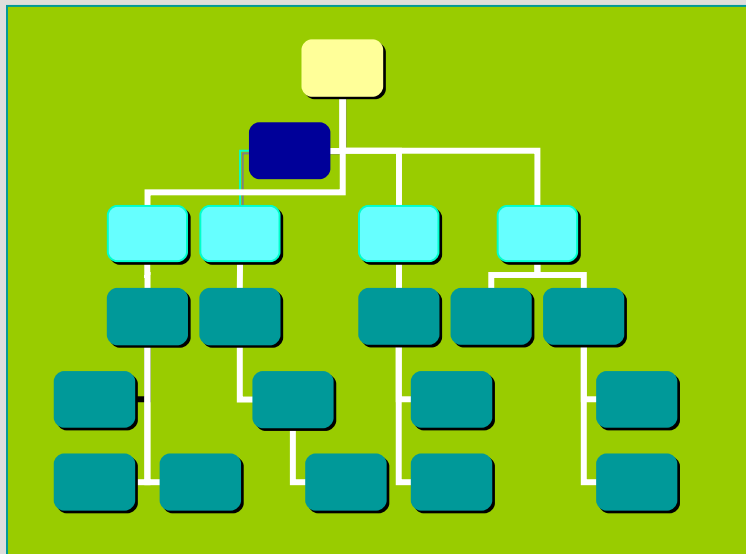
NOTA: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

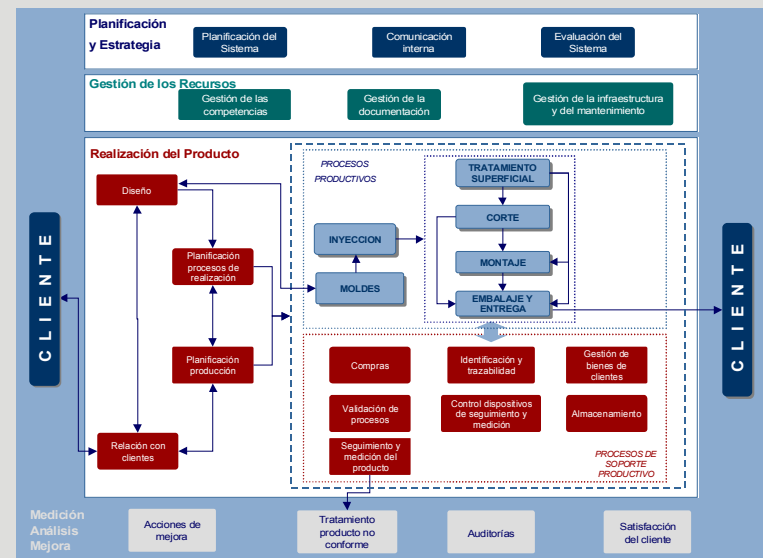
- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,*
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,*
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia*

Gestión Tradicional



Enfoque basado en puestos de trabajo: perfiles descritos por funciones.

Gestión por Procesos



Enfoque basado en procesos: los perfiles se describen según las competencias requeridas para gestionar cada proceso y agregarle valor.

Enunciado de diferentes competencias generales y específicas que se estima se requieren para asegurar un desempeño superior en el nivel de una empresa o en una ocupación determinada.

Características

- *Inherentes a la persona*
- *Distintivas*
- *Demostrables*
- *Alcanzables*
- *Desarrollables*
- *Medibles*
- *De uso frecuente*
- *Relacionadas con el trabajo*

El número de competencias debe permitir su gestión

¿Qué competencias?

Competencias requeridas

- *Lo importante de una competencia no es cómo esté nombrada, sino qué significa ese nombre, es decir su definición*
- *Adecuadas a la organización, responden al futuro deseado*

¿En qué grado?

Niveles de competencia

- *Agrupaciones de comportamientos (entre 4 y 6)*
- *Conductas observables y medibles*
- *Suponen y se expresan como objetivos de mejora*
- *Son acumulativos*
- *Contemplan indicadores de comportamiento*

*Debe ser sujeto a **revisión y actualización** en forma periódica con la finalidad de ir **adaptando los perfiles** de competencias por cargo **a las exigencias del entorno laboral y a la incorporación de nuevas tecnologías** de administración y gestión dentro de la organización.*

EJEMPLO

Nº	Competencia	Definición	Nivel	Comportamientos observables
1	Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización
			Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
			Bajo	Coopera. Participa en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás.



Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A

Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B

Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de negocio, y de crear alianzas estratégicas.

C

Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocio.

D

Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

Orientación al Cliente: Capacidad para definir y satisfacer las demandas del cliente (interno y externo), anticipándose a sus necesidades

Nivel 1 Actúa a partir de las peticiones de los clientes. Establece relaciones correctas con el cliente y ofrece respuestas estándar a sus demandas

Nivel 1 Responde a las demandas, preguntas o sugerencias que el cliente externo plantea. Le ofrece un trato correcto

Nivel 2 Identifica necesidades del cliente. Ofrece disponibilidad en la relación con el cliente, cumple sus requerimientos y da respuesta a los problemas que le presenta

Nivel 2 Manifiesta una comunicación abierta y permanente con el cliente interno o externo. Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de utilidad, con trato amable y cordial.

Nivel 3 Se anticipa a las necesidades del cliente. Establece un compromiso personal con el cliente y mejora el servicio ofrecido, aportando de forma rentable, soluciones a medida

Nivel 3 Se compromete personalmente en la satisfacción de los clientes y mantiene comunicación continua con los mismos. Asume responsabilidad personal en la prestación de servicios al cliente y soluciona posibles errores con rapidez y eficacia.

Nivel 4 Crea necesidades en el cliente. Crea vínculos de fidelización y capta clientes. Logra que el cliente reconozca y aprecie su valor añadido, y le recomiende a otros

Nivel 4 Tiene perspectiva a largo plazo. Investiga a fondo las necesidades potenciales de sus clientes, anticipándose y comprometiéndose en la satisfacción de las mismas. Se involucra con el cliente en el proceso de toma de decisiones.



- *Formar nuevamente los grupos de tres personas de diferentes áreas / servicios.*
- *Elegir una competencia específica técnica y una transversal de las identificadas en la actividad anterior.*
- *Definir cuatro comportamientos observables que permitan identificar los niveles o grado para cada competencia elegida.*

DESCRIPCION DE PUESTOS POR FUNCIONES VS. PERFIL DE COMPETENCIAS

<i>Descripción por Funciones</i>	<i>Perfil de Competencias</i>
<i>Define lo que debe hacer la persona</i>	<i>Define lo necesario para un desempeño exitoso</i>
<i>Enfocado en diferenciar los puestos</i>	<i>Enfocado en buscar las semejanzas entre puestos</i>
<i>Enfoque en funciones del puesto</i>	<i>Enfoque en las competencias requeridas</i>

¿Uno excluye al otro?

FICHA DE DESCRIPCION DE PUESTOS

CARGO: CONTADOR

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Dirige el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Elabora y hace análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes. Responde por la elaboración y análisis de los estudios de costos de producción.

2. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

2.1. Edad	30 - 55 años
2.2. Sexo	Indiferente
2.3. Estado civil	Casado
2.4. Nacionalidad	Argentino

3. FORMACIÓN

3.1 Básicos	Bachiller
3.2. Profesional	Contador Público
3.3 Especializados	No indispensable

4. EXPERIENCIA

4.1. Años	2–4 años en cargos equivalentes, preferiblemente en empresas industriales.
-----------	----------------------------------------------------------------------------

5. COMPETENCIAS LABORALES

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
HABILIDAD TECNOLÓGICA	ALTO	Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office y todo aquello que se necesite para su gestión.
CÁLCULO DE COSTOS	ALTO	Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.
TRIBUTARIA	ALTO	Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.
PLAN ÚNICO DE CUENTAS	ALTO	Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas.
AUDITORIA BÁSICA	ALTO	Conocimientos en gestión de auditoria básica en procedimientos administrativos.
PLANIFICACIÓN Y CONTROL	ALTO	Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, por medio del desarrollo de planes de acción.
TOMA DE DECISIÓN	ALTO	Capacidad para elegir entre las alternativa más viables para la consecución de los objetivos propuestos, en base al análisis de los posibles efectos, riesgos y posibilidades de implantación.
ESTABILIDAD EMOCIONAL	ALTO	Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia ante la frustración; seguridad en sí mismo.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	ALTO	Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a nivel personal como a su área de trabajo.
ACTITUD DE SERVICIO	ALTO	Disposición Para satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

DESCRIPCION DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

CÓDIGO	COMPETENCIA	A	B	C	D
A-0001	Actitud de aprendizaje y mejora continua				
A-0027	Orientación al usuario: respeto por sus derechos				
A-0040	Orientación a resultados				
A-0074	Trabajo en equipo				
C-0161	Oferta de servicios y conocimiento organizativo				
C-0173	Metodología de Calidad				
C-0184	Educación para la salud, consejo sanitario y medidas de prevención				
H-0019	Adecuada utilización de los recursos disponibles				
H-0032	Comunicación y/o Entrevista Clínica				
H-0055	Capacidad docente				
H-0080	Aplicación de técnicas de investigación				

Orientación a los resultados (definición)

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superara los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

DESCRIPCION DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

Orientación a los resultados (grados)

- A** *Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia.*
- B** *Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.*
- C** *No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.*
- D** *Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.*

Premisas básicas:

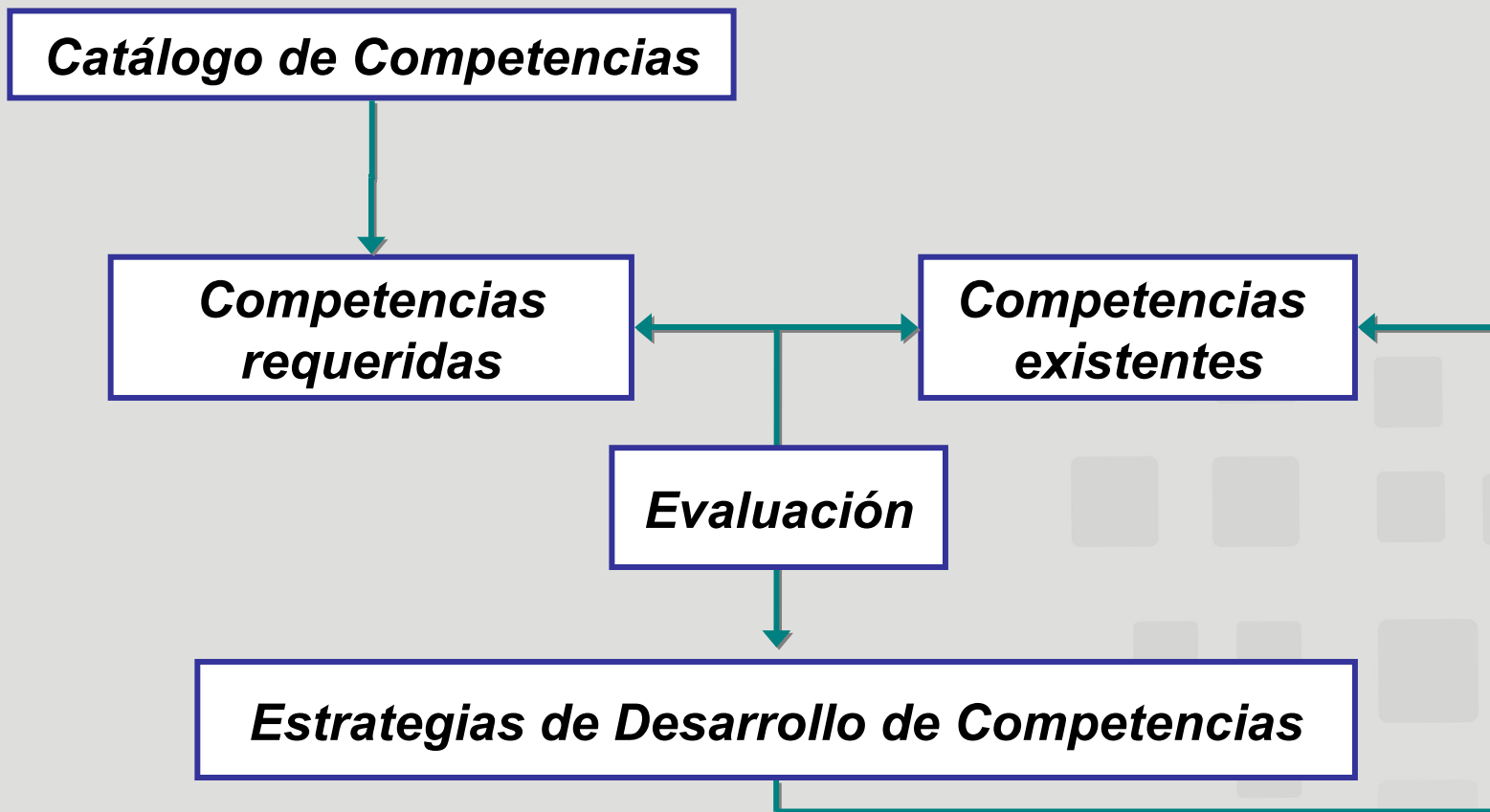
- 1. Cada tipo de organización necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo tiene características propias por lo que debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.*
- 2. Aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y la adquisición de nuevas competencias.*
- 3. Siempre habrá que incorporar nuevas competencias ya que a lo que se exige como buen desempeño de una tarea, más adelante podrán agregársele nuevos desafíos.*

ETAPAS:

1. Sensibilización: adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo en busca del compromiso.
2. Listado de competencias requeridas: (para lograr la misión de la empresa en general y de cada área, en particular). Definición de cada una y detalle de las actividades y actitudes observables en cada nivel mencionado. Redacción del Diccionario de Competencias de la organización.
3. Revisión de la estructura: actualización del organigrama y de los nombres de los puestos.
4. Análisis de los puestos de trabajo: descripción completa de las actividades de cada puesto de trabajo con enfoque por procesos.

ETAPAS:

1. Definición del perfil de competencias: mapa de las competencias y niveles requeridos para desempeñarse eficientemente en cada puesto. Pueden surgir nuevas competencias para agregar al Diccionario.
2. Evaluación sistemática: definición de los métodos de evaluación para el desarrollo de competencias a través de la capacitación y para medir el desempeño.
3. Revisión sistemática del Diccionario: deben establecerse los criterios de actualización (competencias y niveles) y un período de revisión integral.





Planificación Estratégica

¿De que trabajadores?

Catálogo de Competencias

Puestos de Trabajo

**PERFIL
DESEABLE**
Competencias
requeridas

EVALUACION

**PERFIL
REAL**
Competencias y/o
niveles
actuales

Necesidades de formación

PLAN DE DESARROLLO

*¿Qué competencias
se gestionarán?*

*¿Cuál será el plazo
de actuación?*

Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con el propósito de:

- *Formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado*
- *Identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido*

“Conjunto de actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica”

OIT (1998)

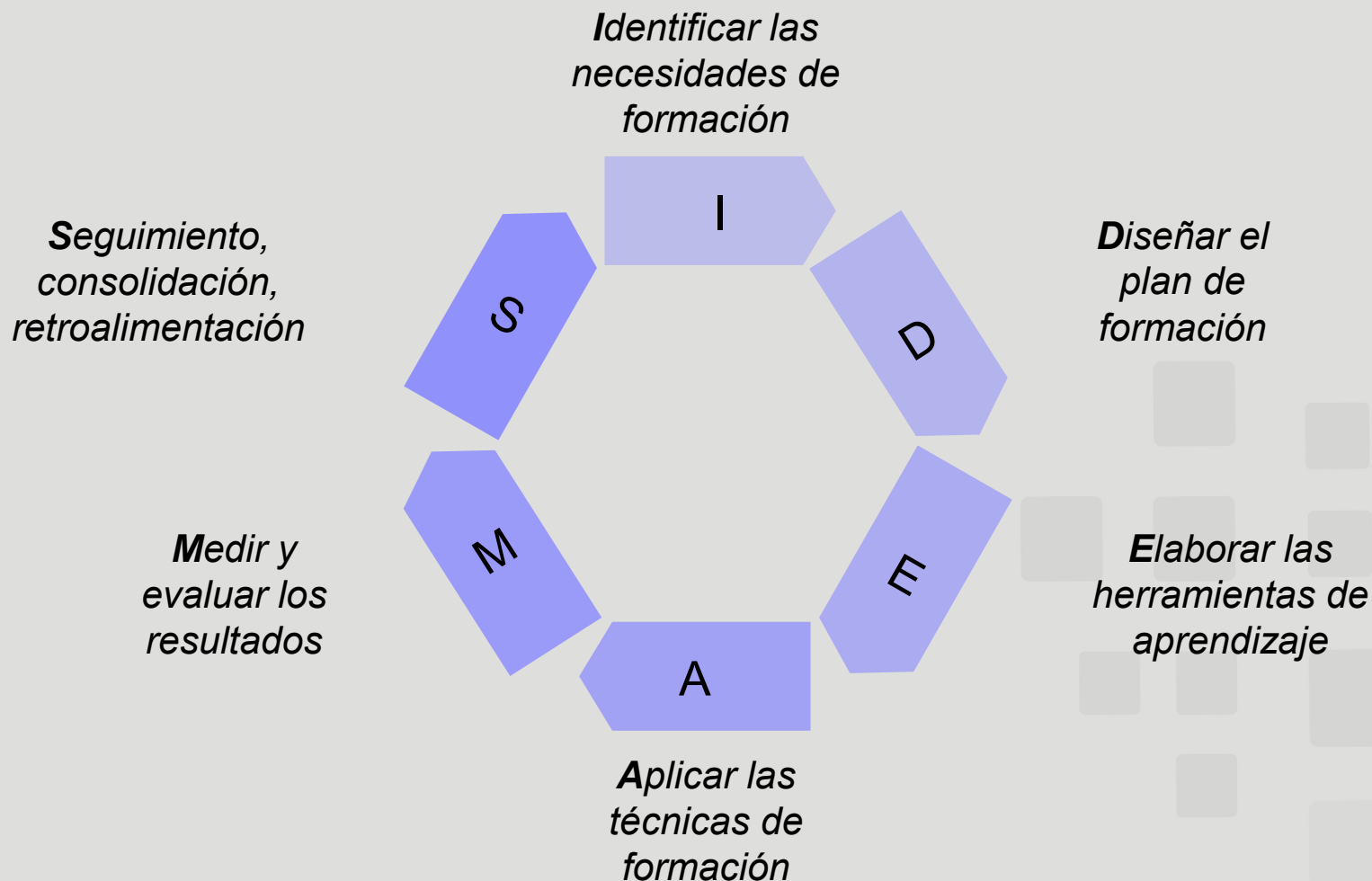
Capacitación:

Ejecución de una serie de actividades organizadas en forma sistemática, con el propósito de dotar al factor humano de conocimientos y habilidades para incidir en el mejoramiento del desempeño de sus funciones laborales, además de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Formación basada en competencias:

Proceso que favorece el desarrollo del factor humano en correspondencia con las necesidades surgidas a partir de la planificación estratégica. Abarca el proceso de capacitación.

FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS





Uso de Tecnología

Manejo de los sistemas y las tecnologías disponibles. Conocimiento de los sistemas informáticos de la organización.

Inicial	Medio	Experto
Posee nociones básicas de tecnología en sistemas y es usuario efectivo de software básico.	Reconoce oportunidades para uso efectivo de la tecnología.	Reconoce oportunidades para el uso efectivo de la tecnología y la aplica en la construcción de soluciones.

- *Formar nuevamente los grupos.*
- *Proponer una acción de capacitación, aplicable a nuestro Hospital, suponiendo que, a partir de una evaluación, se diagnostica que el personal debe pasar del nivel inicial al medio.*

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN

- *Permite definir parámetros para alinear el personal con el plan estratégico.*
- *Facilita la selección del empleado con el perfil apropiado para cada puesto.*
- *Agiliza la inducción del personal a nuevos puestos y/o procesos.*
- *Promueve la equidad en la evaluación y distribución de compensaciones.*
- *Disminuye situaciones de conflicto mejorando el clima laboral.*
- *Reduce costos ocultos.*
- *Acciona a favor de la seguridad del paciente.*
- *Posibilita el desenvolvimiento exitoso en situaciones imprevistas.*
- *Favorece el desarrollo del factor humano y la retención de talentos.*

- *Le facilita comprender qué se espera de él.*
- *Es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.*
- *Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño.*
- *Las evaluaciones que se le hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.*
- *Sus competencias adquiridas se pueden aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo.*

LIMITACIONES Y RIESGOS DEL MODELO

- *Suponer que el diccionario incluye todas las competencias requeridas para un puesto y para todas las situaciones posibles.*
- *Considerar que el ajuste puesto-persona tiene una única solución.*
- *Revisión y actualización del diccionario hechas a destiempo.*
- *Complejización de las evaluaciones por la no simplificación de los niveles de competencias descritos.*
- *Falta de objetividad al mensurar los comportamientos.*
- *Mala relación costo-beneficio en la implementación del modelo.*
- *Escasa participación del personal por no comprender el nuevo lenguaje.*
- *Suponer que es la solución a todos los problemas de la Organización.*

Competencias más demandadas a profesionales universitarios

1. *Trabajo en equipo*
2. *Responsabilidad y compromiso*
3. *Flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio*
4. *Iniciativa*
5. *Capacidad de resolución de problemas*
6. *Autonomía*
7. *Comunicación interpersonal y capacidad para hablar en público*
8. *Orientación hacia el cliente externo e interno*
9. *Habilidades sociales*

Centro de Orientación e Información de Empleo, Universidad de Murcia, España, 2005

Competencias menos desarrolladas en los profesionales universitarios

1. *Iniciativa*
2. *Resolución de problemas*
3. *Comunicación interpersonal y capacidad para hablar en público*
4. *Flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio*
5. *Trabajo en equipo*
6. *Capacidad de organización y planificación*

Centro de Orientación e Información de Empleo, Universidad de Murcia, España, 2005

Métodos más adecuados para la adquisición de competencia profesionales

- 1. Formación continua para el desarrollo de competencias*
- 2. Prácticas en empresas*
- 3. Práctica real y experiencia profesional*
- 4. Formación en valores desde la educación básica*

Centro de Orientación e Información de Empleo, Universidad de Murcia, España, 2005

Existencia de oferta formativa en competencias profesionales

*Escuelas de Negocios
Organizaciones Empresariales*




SI



NO

*Universidades
Organizaciones Sindicales
Centros de Formación Profesional
Servicios Públicos de Empleo*



Centro de Orientación e Información de Empleo, Universidad de Murcia, España, 2005



"No importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo esencial es poseerlo"



"El valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe"



"Lo que se hace con lo que se sabe debe agregar valor"

PREGUNTAS?

