GESTIÓN DE RRHH

por competencias

Código 100

"Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento.

Es el talento de reconocer a los talentosos"

Elbert Hubbard

JULIO 2017

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE

SERVIZO GALEGO de SAÚDE

Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD

Unión Europea

CONTENIDO

CONTEXTO

¿Qué son las competencias?
¿Qué es el perfil por competencias?
¿Qué es la "gestión por competencias"?
Tipos de competencias
¿Cómo se implanta un sistema de gestión por competencias?
¿Cómo se evalúan las competencias?

GLOSARIO DE COMPETENCIAS

Anexo I. Diccionario de competencias
Anexo II. Mapa de competencias
Anexo III. Niveles de conducta
Anexo IV. Perfil de competencias
Anexo V. Comparativa adicional de técnicas
para identificar y evaluar las competencias
de los empleados

CONTEXTO

ENFOQUE TRADICIONAL

En las organizaciones, el objetivo fundamental del análisis de los puestos, es **identificar las tareas y funciones a realizar por los empleados**; éste, es un enfoque tradicional de la organización, estable y homogéneo.

ENFOQUE POR COMPETENCIAS

Parten de una perspectiva más ambiciosa ya que las necesidades cambiantes hacen difícil el precisar las tareas a realizar a medio plazo, por lo que es importante enfatizar la importancia de la innovación, diversidad y la adaptación al cambio.

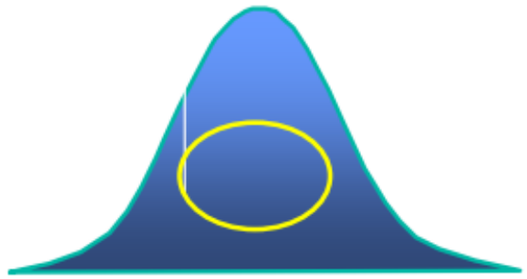
El análisis del puesto es descriptivo, **se centra en lo que la persona hace y los clientes demandan**; se centra en el puesto, tiene un carácter unidimensional. **Las competencias son predictivas**, incluyen la misión, visión y valores, y la estrategia de la organización; se centran en la persona, son de naturaleza multidimensional y están relacionadas con el contexto en el que se definen.

Fuente: *www.madrid.org/cs/Satellite?language=es&pagename=HospitalLaPaz/Page/HPAZ_home;* Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

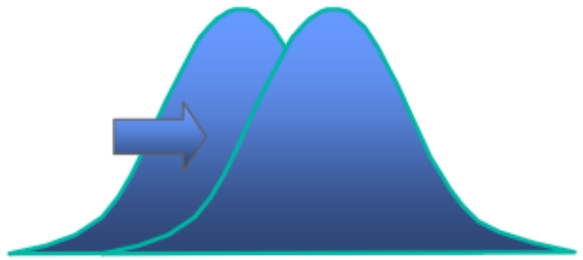
¿QUÉ ES EL PERFIL POR COMPETENCIAS?

El **PERFIL POR COMPETENCIAS** una relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto.

Persona → **Comportamientos** → **Resultados**



El desempeño de las personas que ocupan un mismo puesto se suele distribuir en una curva normal.



Las competencias como criterio de selección, promoción y desarrollo ayudan a mejorar el desempeño de la organización

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

¿QUÉ ES LA "GESTIÓN POR COMPETENCIAS"?

La **GESTIÓN POR COMPETENCIAS** es una herramienta estratégica de gestión de recursos humanos que tiene como principal objetivo **identificar el talento de cada una de las personas que trabajan en una organización y potenciarlo para maximizar sus resultados**.

Se centra en el impulso de la innovación para el liderazgo transformacional ya que permite a los profesionales conocer su propio perfil de competencias, las áreas de mejora competencial en las que invertir en formación y las competencias requeridas para un puesto. Dentro de sus múltiples **aplicaciones**, se destacan:

- ✓ Seleccionar personas
- ✓ Formar o desarrollar a los profesionales
- ✓ Elaborar planes de sucesión
- ✓ Favorecer una cultura de cambio
- ✓ Definir y valorar puestos de trabajo
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Establecer criterios de retribución

Fuente: Juvé ME, Huguet M, Monterde D, San Martín MJ, Martí N, Cuevas B et al. Marco teórico y conceptual para la definición y evaluación de competencias del profesional de enfermería en el ámbito hospitalario. Parte I. Nursing. 2007; 25(4):56-61.

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

Modelo del Iceberg. Hay Group. Gestión por Competencias en las Organizaciones

DIVISIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN DOS GRANDES GRUPOS

FÁCILES DE DESARROLLAR

Conocimiento

Lo que una persona sabe sobre un tema específico; formación e información que se dispone sobre ese tema.

Habilidades

Las acciones, actividades que las personas hacen bien; fundamentalmente son físicas y mentales.

DIFÍCILES DE DESARROLLAR

Autoimagen

La visión que los individuos tienen de sí mismos.

Valores

Lo que la persona considera importante

Rasgos

Características duraderas de las personas que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción.

Motivos

Pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco

Código 100

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf; Using competencies to identify high performers- hay group: www.haygroup.com/downloads/uk/Competencies_and_high_performance.pdf; Alles M. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 2ª Edición. Buenos Aires: Granica; 2011.

TIPOS DE COMPETENCIAS

Las organizaciones **seleccionan** en base a **conocimientos y habilidades** y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias

Sin embargo, deberían **seleccionar** en base **a buenas competencias de motivación y características** y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos

Tiene más sentido **reclutar en función de esas competencias profundamente arraigadas**, que entrenar personas para que las adquieran en corto plazo. Sin embargo **es posible desarrollarlas durante un período de tiempo más largo al planificar caminos para el desarrollo de carrera y cambios de puestos para las personas**

Código 100

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf; Alles M. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 2ª Edición. Buenos Aires: Granica; 2011.

¿CÓMO SE IMPLANTA UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE

1. DEFINICIÓN DE LAS BASES DEL MODELO

Toma de decisiones sobre el alcance, enfoque, tipos de competencias, número de grados y las estrategias de gestión de recursos humanos a los que va dirigido.

Se establecen los **criterios para la selección y constitución de los equipos de trabajo**, los denominados "paneles de expertos", los cuales son:

a) Grupo redactor del diccionario de competencias.
b) Grupo redactor del perfil de competencias de la jefa de unidad de enfermería.

Como **criterios de selección para los integrantes de los grupos** se pueden aplicar:

a) Conocimiento del hospital (cultura, historia, organización del trabajo, áreas).
b) Personas expertas en su puesto y reconocidas como tales por sus compañeros y responsables.

Código 100

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE

2. ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO Y MAPA DE COMPETENCIAS

El primer paso básico sobre el que asentar un modelo de gestión por competencias **es crear un diccionario que servirá como base para la creación del mapa de competencias** en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la organización cree conveniente que sus empleados tengan.

VER Anexo I. Diccionario de competencias

VER Anexo II. Mapa de competencias

Fuente: Rábago López E. Gestión por competencias: un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial. Oleiros (La Coruña): Netbiblo; Disponible en: http://www.netbiblo.com

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE

3. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

Es el **conjunto de competencias** que deben poseer las personas que ocupan una posición determinada en una organización para desempeñar sus funciones en la línea con los requisitos del modelo de gestión (cultura, misión, visión, valores) **y en qué nivel.**

VER Anexo IV. Perfil de competencias

Definición y nivelación de competencias

Ejemplo

Capacitación de Colaboradores

1. Expresa expectativas positivas acerca de la capacidad de desarrollo de sus colaboradores.

2. Delega tareas rutinarias, aprovechándolas como oportunidad de desarrollo de sus colaboradores.

3. Asigna tareas y responsabilidades con la intención de que sus colaboradores adquieran seguridad y confianza en sus capacidades.

4. Delega totalmente la autoridad y responsabilidad, dando la oportunidad de cometer errores y aprender de ellos.

Puestos-Tipo

Perfil de competencias comportamentales de un puesto-tipo

Competencia	Nivel de referencia					
	1	2	3	4	5	6
Orientación Resultados				•		
Orientación al Cliente			•			
Iniciativa				•		
Liderazgo				•		
Desarrollo de Personas				•		
Pensamiento Analítico			•			
Trabajo en Equipo				•		
Adaptación al Cambio		•				

Ejemplo

Código 100

Fuente: Las competencias en el medio laboral-UNED: www2.uned.es/iued/subsitio/html/convocatorias/Jornadas%20de%20Ponferrada/presentaciones/Las%20competencias%20en%20el%20%20medio%20laboral.pdf

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE

4. MODELOS DE COMPETENCIAS

Ejemplo

COMPETENCIAS CORPORATIVAS
Compromiso e Integridad
Orientación al Cliente
Orientación a Resultados

COMPETENCIAS ESPECIFICAS - POR POSICION		
POSICIONES DE DIRECCION Y GESTION	COORDINACION DE EQUIPOS	CONTRIBUIDORES INDIVIDUALES
Gestión del Cambio	Desarrollo de Personas	Planificación y Organización
Gestión de Equipos	Gestión de Equipos	Aprendizaje Contínuo
Trabajo en Equipo	Planificación y Organización	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS - POR NATURALEZA DE LA FUNCION
Análisis y Síntesis
Autonomía
Comunicación
Orientación Comercial
Visión de Negocio

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE

4. MODELOS DE COMPETENCIAS

Ejemplo

1. Herramientas para el éxito

Características Personales que ayudan a determinar como nos enfrentamos a los problemas.

- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Conceptual
- Flexibilidad
- Integridad
- Autoconfianza

2. Definiendo Objetivos

Como uno fija los objetivos, identifica que es lo importante para enfocarse, o establece la "agenda" para si mismo o para su equipo.

- Orientación al Logro
- Búsqueda de Información
- Iniciativa
- Comprensión Organizacional

3. Trabajando hacia objetivos comunes

La habilidad de para unir a las personas de manera que trabajen juntos hacia objetivos comunes.

- Orientación al Cliente
- Impacto e Influencia
- Comprensión Interpersonal
- Desarrollo de Interrelaciones
- Trabajo en Equipo

4. Liderando a otros hacia las metas/ objetivos

Como uno toma el rol de líder para movilizar a los demás hacia los objetivos establecidos para una organización.

- Desarrollo de Personas
- Dirección de Personas
- Identificación con la Organización
- Liderazgo

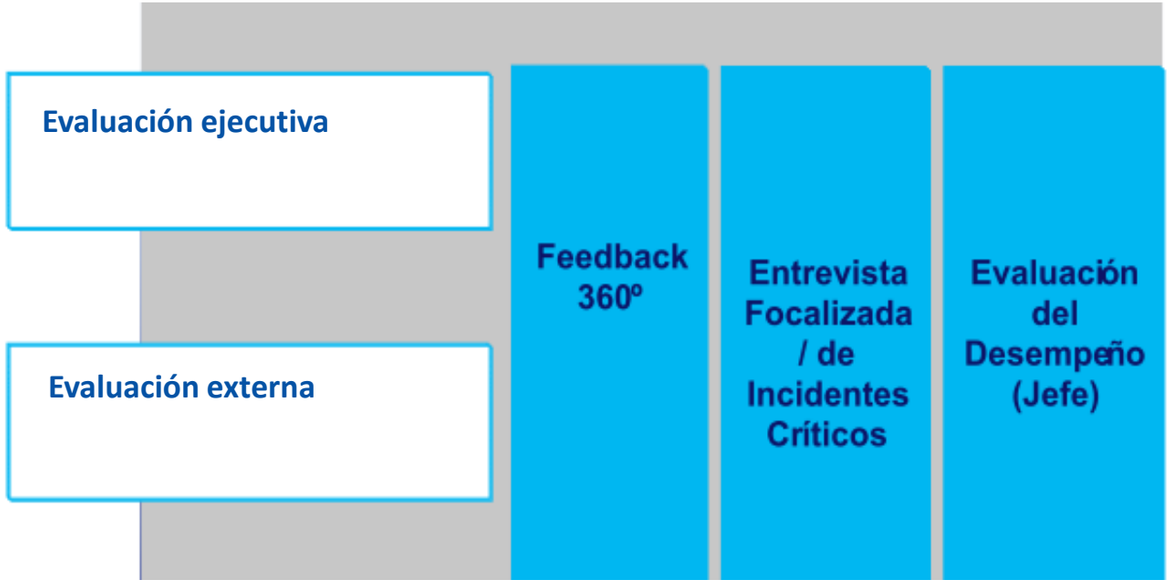
Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

EVALUACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES

La evaluación de competencias es el **proceso de determinación del nivel o intervalo de *expertise*** en un contexto determinado. Evaluar competencias implica explicitar por parte del evaluador las evidencias de la ejecución y la determinación del grado de competencia del evaluado.

La evaluación de competencias como fórmula de valoración para la carrera profesional, para los procesos de selección o el establecimiento y adecuación de perfiles a puestos de trabajo debería regirse por los **principios que tiendan a minimizar el efecto subjetivo de toda evaluación**.

¿Cómo medir las competencias personales?



Código 100

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

EVALUACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES

Evaluación ejecutiva

- Cada candidato realiza varios ejercicios donde se pueden demostrar las competencias a evaluar
- Énfasis en la identificación de los riesgos y oportunidades que presenta el evaluado en función de los requerimientos específicos del negocio

Recomendable para:

- Altos directivos
- Sucesión, promoción o selección (interna o externa)
- Beneficio añadido para evaluado: desarrollo

Ejemplo

Tiempo	Pruebas	Objetivos
2 horas	**Entrevista Focalizada**	Encontrar por medio de una estrategia estructurada de exploración comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado que sean predictivos de un resultado superior en el futuro.
1 h. 15 min.	**Análisis de un Caso Práctico**	Lectura y análisis del caso de una empresa y preparación de un "business plan"
15 min	**Presentación del Caso**	Presentación del "business plan" elaborado
10 min	**Preparación de Role Play**	Lectura y análisis de una situación en la que un directivo se enfrenta a un problema o a la consecución de un objetivo difícil
20 min	**Role Play**	Simulación de una interacción entre un directivo y su colaborador (evaluado y evaluador) para resolver un problema o conseguir un objetivo.

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

EVALUACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES

Evaluación externa

- Máxima validez predictiva
- Cada candidato es evaluado por varios evaluadores para evitar sesgos y subjetividades
- Cada candidato realiza varios ejercicios donde se pueden demostrar las competencias a evaluar. Ejs.:
- Varios candidatos son evaluados simultáneamente, por lo que el proceso es complejo en cuanto a logística y requiere cuidada planificación y organización

Recomendable para:

- Detección del potencial, selección y promoción masivas para cobertura de puestos clave para estrategia (ej.: expansión)
- Posible beneficio añadido para evaluado: desarrollo

Ejemplo

Perfil de Competencias del Puesto	Entrevista de Incidentes Críticos	Role Play	Análisis de Caso y Presentación	In-Basket	Dinámica de Grupo
Impacto e Influencia					
Liderazgo					
Iniciativa					
Orientación a Resultados					
Visión Estratégica					
Empatía					
Pensamiento Conceptual					

Código 100

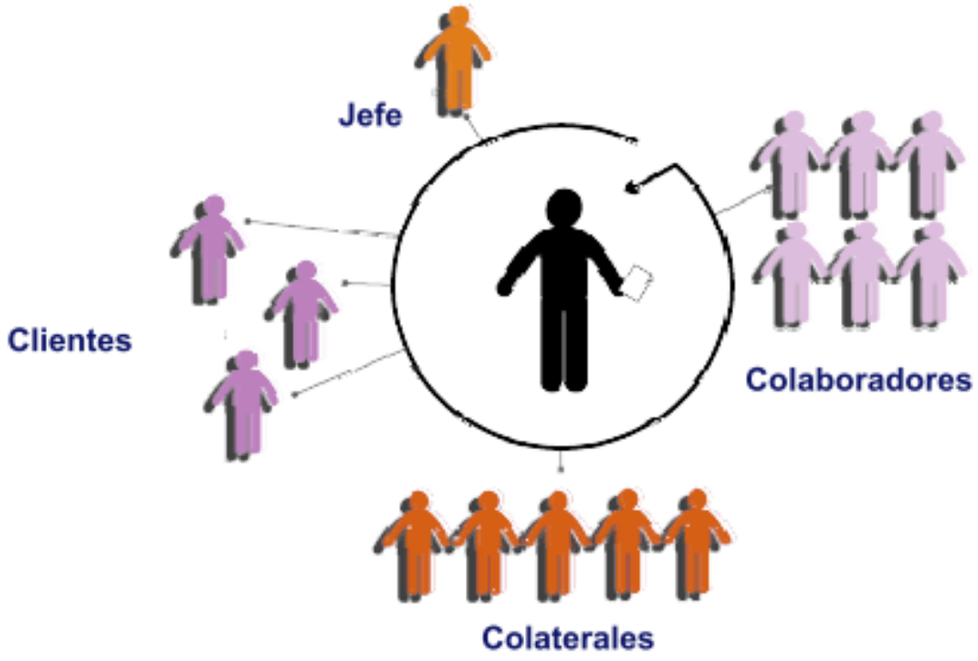
Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

EVALUACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES

Feedback 360º

Se trata de recoger y proporcionar al directivo información acerca de cómo es percibido por aquellos con los que ha de relacionarse habitualmente para desempeñar su trabajo. Este tipo de evaluaciones también puede gestionarse a través de herramientas online.



- Feedback 360º
- Feedback 180º
- Evaluación ascenderte

- Cuestionarios on-line
- Entrevistas telefónicas
- Entrevistas presenciales

Código 100

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

EVALUACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES

Entrevista de Incidentes Críticos / Focalizada

"Cuéntame una situación en la que ..."

"Vamos a volver al principio para ver cada hito con detalle"

Tiempo

Comienzo

Hitos

Final

"¿Cómo es que te viste involucrado?"

Recomendable para:

- Todo tipo de puestos (alta dirección, mandos medios, comerciales, técnicos, administrativos)
- Selección (interna o externa), decisiones tras fusión
- Evaluaciones masivas

"¿Qué dijiste?"

"¿Qué respondió él?"

"¿Qué pensaste?"

"¿Cómo te sentiste?"

"¿Qué hiciste?"

"¿Qué pasó después?"

Código 100

Fuente: Gestión por Competencias en las Organizaciones: www.forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf

EVALUACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES

VER Anexo V. Comparativa adicional de técnicas para identificar y evaluar competencias de los empleados

Comparativa entre las técnicas de evaluación de competencias personales

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	MAYOR UTILIDAD	PROCEDIMIENTO	APLICACIÓN RRHH	MAYORES VENTAJAS	MAYORES DESVENTAJAS
Evaluación ejecutiva	Pruebas situacionales	Evaluación de los implicados en el puesto de trabajo	Analiza el conjunto de tareas del puesto y competencias	Selección, evaluación de empleados	Varios sujetos y competencias se evalúan a la vez	Presenta elevado costo. Se preparan diversas pruebas. Resistencia cultural
Evaluación externa	Observación, discusión de grupos, etc.	Análisis de las conductas en el puesto de trabajo	Registro de las observaciones	Soporte de otros métodos	Se puede obtener razonablemente la secuencia de los trabajaos manuales	No es muy efectivo para identificar características subyacentes
Evaluación 360º	Evaluación personal, por superiores, compañeros, etc.	Evaluación del desempeño	Registro de opiniones de empleados u otros	Evaluación y desarrollo de carrera	Detección de necesidades para elaborar planes	Varía de acuerdo con el contexto laboral. Requiere funcionar con más técnicas
Entrevista de incidentes críticos	Entrevistas sobre situaciones ocurridas	Análisis potencial de los implicados	Registro de hechos del pasado	Selección, desarrollo de carrera	Libre de prejuicios de género y cultura	El costo puede incrementarse. Se requiere experiencia de los entrevistadores
Evaluación del desempeño (jefe)	Evaluación por superiores	Evaluación del desempeño	Registro de opiniones del encargado	Evaluación y desarrollo de carrera	Detección de necesidades y oportunidades de mejora promocionando la carrera profesional	Se cuenta con las opiniones de los superiores, puede existir subjetividad y abuso de poder

Fuente: Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, Universidad Nacional Autónoma de México: www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf

GLOSARIO DE COMPETENCIAS

"La excelencia moral es el resultado del hábito. Nos volvemos justos realizando actos de justicia; templados, realizando actos de templanza; valientes realizando actos de valentía"

Aristóteles

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

I. Diccionario de competencias

II. Mapa de competencias

III. Niveles de conducta

IV. Perfil de competencias

V. Comparativa adicional de técnicas para identificar y evaluar las competencias de los empleados

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

I. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

HAY MCBER (SPENCER & SPENCER)

LOGRO Y ACCIÓN

1. Orientación al logro
2. Preocupación por orden, calidad y precisión
3. Iniciativa
4. Búsqueda de información

APOYO Y SERVICIO HUMANO

5. Comprensión interpersonal
6. Orientación al servicio del cliente

IMPACTO E INFLUENCIA

7. Impacto e influencia
8. Conciencia organizacional
9. Establecimiento de relaciones

GERENCIA

10. Desarrollo de otros
11. Asertividad y uso del poder posicional
12. Trabajo en equipo y cooperación
13. Liderazgo en equipo

COGNITIVO

14. Pensamiento analítico
15. Pensamiento conceptual
16. Pericia (expertise)

IMPACTO E INFLUENCIA

17. Autocontrol
18. Autoconfianza
19. Flexibilidad
20. Compromiso organizacional

Código 100

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

I. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

RICHARD BOYATZIS

RELACIONADAS CON LAS METAS Y LA ACCIÓN

1. Orientación a la eficiencia
2. Pro actividad
3. Diagnóstico y uso de conceptos
4. Preocupación por el impacto

RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO

8. Autoconfianza
9. Presentaciones orales
10. Pensamiento lógico
11. Conceptualización

RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN DE SUBORDINADOS

16. Desarrollo de personas
17. Uso del poder unilateral
18. Espontaneidad

RELACIONADAS CON EL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO

5. Atención a la función, producto o tecnología
6. Reconocimiento de utilidad
7. Memoria

RELACIONADAS CON LOS RRHH

12. Uso del poder socializados
13. Relacionarse positivamente
14. Gestión de grupos
15. Correcta autoevaluación

OTRAS

19. Autocontrol
20. Objetividad
21. Resistencia y adaptabilidad
22. Compromiso con las relaciones

Código 100

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

I. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

CLAUDE LEVY-LEVOYER

1. Presentación oral
2. Comunicación oral
3. Comunicación escrita
4. Análisis de problemas de la organización
5. Comprensión de los problemas de la organización
6. Análisis de los problemas fuera de la organización
7. Comprensión de los problemas de fuera de la organización
8. Planificación y organización
9. Delegación
10. Control
11. Desarrollo de subordinados
12. Sensibilidad
13. Autoridad sobre individuos
14. Autoridad sobre grupos
15. Tenacidad
16. Negociación
17. Vocación para el análisis
18. Sentido común
19. Creatividad
20. Enfrentamiento de riesgos
21. Decisión
22. Conocimientos técnicos y profesionales
23. Energía
24. Apertura de otros intereses
25. Iniciativa
26. Tolerancia al estrés
27. Adaptabilidad
28. Independencia
29. Motivación

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

I. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

MARTHA ALLES

COMPETENCIAS CARDINALES

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno
2. Compromiso
3. Compromiso con la calidad de trabajo
4. Compromiso con la rentabilidad
5. Conciencia organizacional
6. Ética
7. Ética y sencillez
8. Flexibilidad y adaptación
9. Fortaleza
10. Iniciativa
11. Innovación y creatividad
12. Integridad
13. Justicia
14. Perseverancia en la consecución de objetivos
15. Prudencia
16. Respeto
17. Responsabilidad personal
18. Responsabilidad social
19. Sencillez
20. Temple

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

21. Conducción de personas
22. Dirección de equipos de trabajo
23. Empowerment
24. Entrenador
25. Entrepenurial
26. Liderar con ejemplo
27. Liderazgo
28. Liderazgo ejecutivo
29. Liderazgo para el cambio
30. Visión estratégica

Código 100

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

I. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

MARTHA ALLES

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

31. Adaptabilidad – Flexibilidad
32. Calidad y mejora continua
33. Capacidad de planificación y organización
34. Cierre de acuerdos
35. Colaboración
36. Competencia del "náufrago"
37. Comunicación eficaz
38. Conocimiento de la industria y el mercado
39. Conocimientos técnicos
40. Credibilidad técnica
41. Desarrollo y autodesarrollo del talento
42. Dinamismo – Energía
43. Gestión y logro de objetivos
44. Habilidades mediáticas
45. Influencia y negociación
46. Iniciativa – Autonomía
47. Manejo de crisis
48. Orientación a los resultados con calidad
49. Orientación al cliente interno y externo
50. Pensamiento analítico
51. Pensamiento conceptual
52. Pensamiento estratégico
53. Productividad
54. Profundidad en el conocimiento de los productos
55. Relaciones públicas
56. Responsabilidad
57. Temple y dinamismo
58. Tolerancia a la presión de trabajo
59. Toma de decisiones
60. Trabajo en equipo

Código 100

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

II. MAPA DE COMPETENCIAS

Se presenta como ejemplo un mapa de competencias asociado el entorno sanitario

MAPA DE COMPETENCIAS
1. Orientación al paciente/familia (OP): Orientación al cliente. Orientación a la ayuda y al servicio. Atención a las necesidades del cliente. Preocupación por la satisfacción del cliente. Orientación al cliente interno y externo
2. Orientación al logro (OL): Orientación a resultados. Preocupación por los estándares. Enfoque hacia la mejora. Optimización en el uso de recursos. Afán de logro
3. Trabajo en equipo y cooperación (TEC): Orientación al grupo. Facilitador de grupos. Resolución de conflictos. Motivador de otros
4. Flexibilidad (F): Adaptabilidad. Versatilidad. Disponibilidad al cambio
5. Identificación con el hospital (IH): Compromiso con la organización. Compromiso con la misión del mando
6. Preocupación por el orden y la calidad (POC): Preocupación por la claridad. Deseo de reducir la incertidumbre
7. Autocontrol (A): Resistencia al estrés. Mantener la calma
8. Búsqueda de información (BI): Definición de problemas. Diagnóstico
9. Liderazgo (L): Tomar el mando. Dirigir y motivar grupos
10. Dirección de personas (DIP): Dar directrices. Decisión de dar órdenes. Uso directo de la influencia

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

II. MAPA DE COMPETENCIAS

MAPA DE COMPETENCIAS
11. Desarrollo de personas (DEP): Enseñar y entrenar. Facilitar apoyo. Coaching. Desarrollo del talento
12. Iniciativa (IN): Decisión. Identificación de oportunidades. Pro actividad
13. Autoconfianza (C): Fortaleza personal. Independencia. Autoimagen fuerte
14. Integridad (INT): Conciencia organizacional
15. Pensamiento analítico (PA): Inteligencia práctica. Análisis de problemas. Razonamiento. Habilidad de planificación
16. Pensamiento conceptual (PC): Uso de conceptos. Reconocimiento de modelos. Pensamiento crítico. Definición de problemas
17. Conocimiento técnico (CT): Capacitación técnica. Expertise. Especialización. Competencia profesional. Juicio profesional
18. Impacto e influencia (II): Estrategia de influencia. Orientación hacia la persuasión
19. Establecimiento de relaciones (ER): Construcción de relaciones. Desarrollo de contactos. Uso de referencias. Preocupación por las relaciones con las fuentes de información. Mantenimiento de relaciones eficaces
20. Comprensión interpersonal (CI): Empatía. Escucha activa. Entendimiento interpersonal. Preocupación por los sentimientos de otros
21. Conciencia política (CP): Conocimiento de la organización. Uso de la cadena de mando. Astucia política

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

III. NIVELES DE CONDUCTA

Para cada una de las competencias del mapa anterior se establecen diferentes niveles de conducta. Se presentan como ejemplo 3 competencias: Orientación al paciente/familia, Orientación al logro y Trabajo en equipo y cooperación, con sus niveles de conducta asociados

ORIENTACIÓN AL PACIENTE/FAMILIA
Es un deseo de ayudar o servir a los pacientes y sus familiares, a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas
Niveles de Conducta
1. Escucha y responde adecuadamente-adaptándose al nivel del interlocutor- a las preguntas, quejas o problemas planteados por los pacientes/familia •Se preocupa por que el paciente/cliente haya entendido correctamente la información •Adopta una posición positiva ante las reclamaciones •Muestra una actitud de escucha
2. Ofrece información útil y da servicio de forma cordial •Mantiene una comunicación fluida y permanente con el paciente/familia para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción •Utiliza sus preguntas para obtener más información
3. Se compromete personalmente a subsanar los problemas del paciente/familia •Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas •Dedica tiempo al paciente y le ofrece apoyo.
4. Hace más de lo que realmente el paciente espera de él •Se preocupa por él. Mantiene una actitud de total disponibilidad, especialmente cuando éste atraviesa períodos difíciles

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

III. NIVELES DE CONDUCTA

ORIENTACIÓN AL LOGRO
Capacidad para trabajar bien o para superar un estándar de excelencia. Este estándar puede consistir en: una actuación personal pasada, una medida objetiva, la actuación de otros profesionales u organizaciones, un reto personal para conseguir algo que nadie ha hecho anteriormente
Niveles de Conducta
1. Quiere realizar el trabajo correctamente •Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo aunque no realice mejores concretas
2. Acepta la apreciación y valoración de su trabajo •Reconoce los errores y acepta las críticas constructivas •Pide sugerencias específicas para mejorar
3. Busca formas de conseguir los objetivos del servicio y del hospital •Se fija objetivos y se asegura de que contribuyan a los del hospital •Se compromete con la calidad del servicio que se da al paciente •Utiliza sistemas propios para medir su rendimiento
4. Realiza cambios en su forma de actuar para mejorar su rendimiento •Realiza cambios significativos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para alcanzar un rendimiento superior •Idea formas creativas o vías alternativas para superar los obstáculos
5. Planifica adecuadamente su trabajo, de acuerdo con las necesidades asistenciales y del equipo •Planifica su actividad en función del tiempo y los recursos disponibles •Toma decisiones y establece prioridades y objetivos haciendo referencia a las necesidades del servicio •Se preocupa por actualizar la información de que dispone

Código 100

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

III. NIVELES DE CONDUCTA

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN
Capacidad para trabajar y hacer trabajar a los demás, colaborando unos con otros, sin ser, necesariamente, el líder formal del grupo. En el trabajo en equipo, el individuo debe llegar a considerarse miembro de un grupo, sin necesidad de ser individualmente identificado
Niveles de Conducta
1. Participa en los objetivos comunes del equipo realizando la parte del trabajo que le corresponde •Trata con amabilidad y respeto a sus compañeros. Les transmite la información que necesitan para su trabajo y los temas que les puedan afectar
2. Valora la experiencia e ideas del resto del equipo y mantiene una actitud abierta a aprender de los otros •Expresa expectativas positivas de sus compañeros respecto a las habilidades, aportaciones, etc. Y habla bien de ellos
3. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación •Promueve la cooperación en el equipo •Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes •Toma la iniciativa de apoyarlos cuando están sobrecargados
4. Anima y motiva a sus compañeros reconociéndoles públicamente sus méritos •Transmite orgullo y entusiasmo por pertenecer al grupo. Habla positivamente de los demás felicitándoles por sus logros •Comparte sus éxitos con el equipo agradeciéndoles su colaboración

Código 100

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

IV. PERFIL DE COMPETENCIAS

Se muestra como ejemplo el perfil de competencias asociado a la "Jefatura de unidad de enfermería"

Orientación al paciente/familia	OP - 3
Orientación al logro	OL - 5
Trabajo en equipo y cooperación	TEC - 4
Flexibilidad	*Definir escala de niveles de conducta*
Identificación con el hospital	*Definir escala de niveles de conducta*
Autocontrol	*Definir escala de niveles de conducta*
Búsqueda de información	*Definir escala de niveles de conducta*
Liderazgo	*Definir escala de niveles de conducta*
Dirección de Personas	*Definir escala de niveles de conducta*
Desarrollo de Personas	*Definir escala de niveles de conducta*
Iniciativa	*Definir escala de niveles de conducta*
Pensamiento analítico	*Definir escala de niveles de conducta*
Conocimiento técnico	*Definir escala de niveles de conducta*
Comprensión interpersonal	*Definir escala de niveles de conducta*

Fuente: Gestión por competencias, Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería. María Carmen Larumbe Andueza, Universidad Pública de Navarra

XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE SANIDADE
SERVIZO GALEGO de SAÚDE
Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)
"Una manera de hacer Europa"
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD
Unión Europea

V. COMPARATIVA ADICIONAL DE TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS ENTRE LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN COMPETENCIALES

MÉTODO	MAYOR UTILIDAD	PROCEDIMIENTO	APLICACIÓN RRHH	MAYORES VENTAJAS	MAYORES DESVENTAJAS
Entrevistas: competencias y profundidad	Análisis de los aspirantes a ocupar el puesto	Registro de los datos	Identificación de competencias y selección	Proporciona información profunda	El tiempo de procesamiento se puede alargar. Incrementando el costo
Datos biográficos y escucha biográfica	Análisis de curriculum	Examina situaciones pasadas	Reclutamiento y Selección	Es la carta de presentación. En la escucha biográfica se contrastan situaciones del pasado	Con respecto a los datos biográficos puede ser discriminatorio
Repertorio de Grid	Define listas de conceptos personales	Se crea una lista comparando triangularmente cada elemento	Requerimiento de necesidades en las áreas de trabajo	Flexible y fácil de usar. Además de su bajo costos	Existe riesgo de no tener credibilidad entre los empleados
Fenomenológico	Áreas educativas	Observación, descripción sin análisis	Prácticamente no existe en las organizaciones.	Puede ser un método innovador en áreas educativas	Difícil de implantar. Es poco difundido
Delphi	Detección de necesidades de formación	Los expertos intercambian en rondas sucesivas estimaciones.	Entrenamiento y capacitación.	Es una alternativa de pronóstico para toma decisiones	Puede ser muy subjetivo, además complicado para reunir los expertos
Incidentes críticos	Funcionamiento en el puesto	Registro y evaluación de los incidentes	Evaluación del desempeño	Captura comportamientos no rutinarios	La colección de datos es larga; su traducción es difícil. Se eleva el costo considerablemente

Fuente: Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, Universidad Nacional Autónoma de México: www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf