



PUERTO RICO HR TRENDS 2016



Introducción

Para las organizaciones, y especialmente para los líderes de Recursos Humanos, se ha convertido en una prioridad poder conectar a los empleados con los objetivos y la estrategia del negocio, para así lograr que el desempeño individual tenga un impacto positivo en el desempeño organizacional. De igual forma se espera que los empleados se comprometan con su desarrollo personal y profesional. El tener establecido un modelo de competencias efectivo permite que esta prioridad sea una realidad tangible. Esto permite que se logre la conexión de los empleados con lo que es fundamental e importante para la organización, que entiendan cuales son los aspectos esenciales que deben acompañar sus acciones para lograr movilizar el negocio y los resultados hacia el éxito. En este documento le llevamos a través de unas etapas primordiales del proceso para facilitarle el que usted pueda desarrollar el modelo de competencias que mejor sirva a las necesidades de su organización.

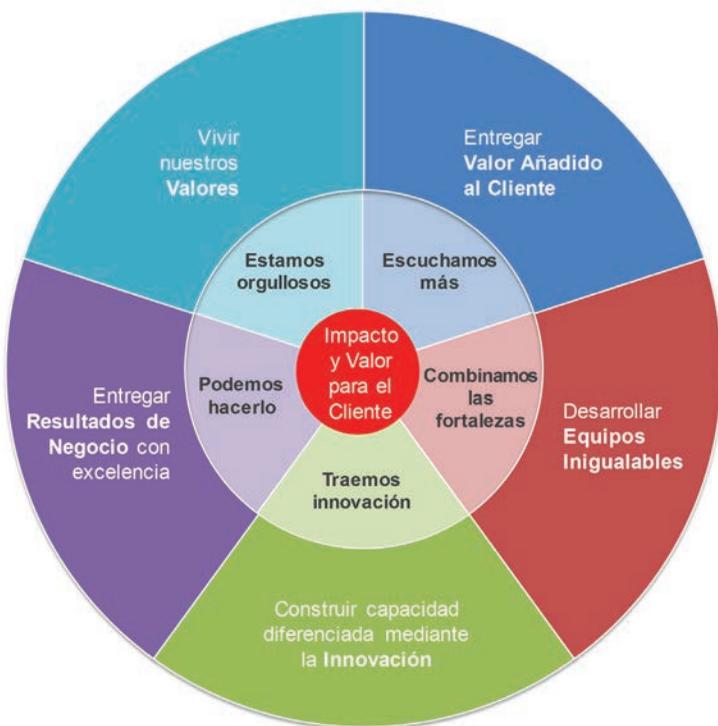
I. Aprenda sobre el modelo de competencias

- a. ¿Qué son las competencias y el modelo de competencias?

Los modelos de competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y otras características que son necesarias para el desempeño efectivo en el trabajo. Estas competencias están vinculadas con las estrategias y los objetivos del negocio. Si se logra una identificación adecuada de las competencias, como resultado el modelo tendrá un mayor sentido y coherencia para su aplicación en los diferentes procesos de Recursos Humanos.

Las competencias son establecidas para poder identificar el mejor desempeño de los empleados e incluyen descripciones que facilitan identificar cómo la competencia puede evolucionar paralelamente con el desarrollo, y permite mejorar el desempeño del empleado. Normalmente estas descripciones se definen en términos de comportamientos observables en el trabajo.

El perfil del puesto o análisis del puesto tiene una acción inductiva que empieza con tareas para luego llegar a conocimientos, habilidades, actitudes y otras características importantes para el desarrollo del trabajo. Mientras que el Modelo de Competencias es más deductivo al comenzar por los resultados y de ahí partir a las tareas que faciliten verlas en acción. Generalmente se dividen en tres grupos principales: las medulares, por niveles específicos de autoridad funcional y por roles específicos.



Fuente: Modelo de Liderazgo Aon

Las competencias se desarrollan de arriba hacia abajo, en lugar de abajo hacia arriba. Esto quiere decir que se inicia con la definición de las competencias para los puestos ejecutivos y luego - baja a cada uno de los niveles de la organización.

En su diseño se debe incluir el uso de un lenguaje específico de la organización. De ahí que los modelos puedan ser en forma de listas, en términos de imágenes o esquemas que faciliten la comprensión y sean fácil de recordar. Las competencias se definen mejor con comportamientos que se utilizan para describir o ilustrar las acciones observables en el trabajo como consecuencia de dichas competencias (como los indicadores de comportamiento).

El aspecto quizás más importante de los modelos de competencias es que se utilizan activamente para alinear los sistemas de recursos humanos de forma transversal. Esto incluye, desde la búsqueda de candidatos, selección, contratación, adiestramiento, manejo del desempeño, compensación hasta el desarrollo y capacitación, e incluso en aspectos de salud y seguridad laboral.

8 cosas para tener presente – Los modelos de competencias:

- Por lo general están directamente vinculados con los objetivos y las estrategias.
- Son típicamente desarrollados de arriba hacia abajo, siempre empiezan con los ejecutivos, no por los empleados de línea.
- Acaparan más la atención de los ejecutivos y líderes de primeros niveles que el análisis de puestos.
- A menudo intentan distinguir el mejor desempeño de los trabajadores promedio.
- Pueden considerar los requisitos de trabajo en el futuro, ya sea directa o indirectamente.
- Se pueden presentar de manera que facilite su uso (Por ej.: con lenguaje específico de la organización, dibujos o esquemas que lo haga fácil de recordar).
- Se utilizan con frecuencia para alinear los modelos de recursos humanos.
- Son a menudo una intervención de desarrollo organizacional que busca obtener un amplio cambio organizacional.

- b. Diferencias clave entre modelo de competencias y análisis de puestos

El punto de partida para iniciar el modelo de competencias, sobre todo cuando se ha decidido llevarlo a determinar las competencias o escalas de

valoración por puesto, es tener los análisis de puestos definidos. Esto servirá de base para el entendimiento de las funciones y los aspectos más importantes del puesto, así como los niveles de jerarquía en las que podría desarrollarse el puesto. Este análisis determina los deberes, responsabilidades, las tareas, conocimientos y habilidades que se requiere del trabajo que se va a realizar, más no las competencias. Aunque hoy algunas empresas optan por dejar las competencias dentro del análisis de puesto al definir el modelo de competencias, no es lo más recomendable. Eso se debe a que tanto las descripciones de puestos como las competencias deben ser sometidas a un proceso frecuente de actualización. Las competencias, como hemos analizado hasta ahora, deben estar alineadas a la estrategia del negocio para así lograr una evaluación del desempeño del empleado desde el grado de contribución que éste ha tenido. El análisis de puestos es una herramienta de referencia útil en la evaluación de los resultados ya que responde al “cómo” y a través de qué tareas puede accionar sus competencias, e incluso, es muy útil para determinar la remuneración salarial que deberá tener.

II. Usos del modelo de competencias

Los modelos de competencias pueden desempeñar muchas funciones en los sistemas de recursos humanos. Entre más vinculado esté a la mayoría de los procesos, más efectivo será. Algunas de sus aplicaciones son:

- Utilizar evaluaciones y otros procedimientos de selección durante la contratación de nuevos empleados que miden las competencias.
- Estructurar un instrumento de evaluación para medir el desempeño de los empleados en torno a las competencias. Se vuelve más efectivo al poder enlazar objetivos e indicadores de negocio al modelo.
- Del mismo modo, muchas evaluaciones entre 360, y encuestas utilizadas para el desarrollo, se basan en modelos de competencias.
- Capacitar a los empleados mediante la creación de cursos dirigidos al desarrollo de ciertas competencias requeridas por el negocio.
- Promover los empleados mediante criterios basados en las competencias.
- Desarrollar a los empleados mediante el uso de los modelos de competencia para orientar las asignaciones de trabajo y establecer otras opciones del plan de carrera.

El Modelo de Competencias debe ser la piedra angular de los procesos de Manejo del Talento en las organizaciones



- Manejar la información de los empleados mediante el uso del modelo de competencia establecido para grabar y archivar las habilidades de los empleados, el desarrollo y la experiencia.
- Establecer un sistema de compensación para los empleados que utilice el modelo de competencias para así poder estructurar las diferencias salariales entre puestos de trabajo y evaluar a los empleados para aumentos salariales. El vínculo con los objetivos de negocio y niveles de desempeño facilita el uso de los modelos de competencia para fines de pago.
- Retener personal clave y crítico a partir de la identificación y medición de competencias atadas a la organización actual y futura.
- Apoyar los esfuerzos de cambio organizacional mediante el desarrollo de un amplio apoyo sistemático de competencias orientadas al futuro.
- La capacidad para seleccionar, adiestrar, evaluar, promover y recompensar a los empleados en la alineación a un estado futuro deseado puede ayudar a las organizaciones a través de un proceso acelerado de transición.

III. Definir un modelo de competencias exitoso

- Establecer un claro entendimiento del propósito

Al comenzar a crear un modelo de competencias, siempre deberá tener claro, para qué se quiere implantar y el alcance que el modelo tendrá dentro de la organización. Esto determinará los elementos y factores clave que se deberán tomar en cuenta, ya que desde el inicio de su definición, el modelo de competencias marcará la pauta para determinar la escala de valoración con la cual contará y las políticas que se definirán para su buen funcionamiento.

La claridad del propósito facilitará que cada uno de los grupos de interés se involucre y participen activamente en su diseño y posterior promoción y utilización.

- Enlazar las competencias con el negocio y los focos estratégicos

Hay que recordar que uno de los aspectos que distingue a las competencias es que deben estar vinculadas a los objetivos y estrategias de negocio. Por lo tanto, las competencias deben dirigir la atención y los esfuerzos de los empleados a los objetivos de la organización. Un aspecto fundamental para esto es hacerlo mediante el interés y compromiso de la alta dirección.



Es por ello que el primer paso para el desarrollo del modelo de competencias comienza con una definición de las estrategias, metas y objetivos de la organización. Con este marco de referencia se pueden identificar las competencias críticas para el logro de esas estrategias, metas y objetivos. En ocasiones las competencias son traducciones directas de las estrategias y los objetivos de la organización.

En algunas ocasiones, las competencias pueden ser un paso hacia atrás para los objetivos de la organización como por ejemplo la identificación de productos innovadores. También se puedan incluir competencias relacionadas con los requisitos fundamentales de las organizaciones que no están necesariamente vinculadas a los objetivos específicos de la organización, como la producción de productos o servicios de alta calidad.

Las competencias de esta naturaleza son más comunes para los puestos de trabajo de nivel inferior, mientras que las competencias más claramente relacionadas con los objetivos organizacionales son más evidentes para los puestos de dirección.

- c. Involucrar a la alta gerencia desde el inicio del proceso para validar requerimientos presentes y futuros

La mejor forma de iniciar la construcción de un modelo de competencias es entrevistar a los principales ejecutivos de la organización. Estas entrevistas tienen varios objetivos.

- Obtener apoyo para el desarrollo del proyecto. Contar con ellos facilitará su definición y posterior

implementación, así como la utilización del modelo definido por los otros niveles para el manejo de los empleados.

- Los ejecutivos tienen información muy buena disponible sobre el futuro de la organización, y por lo tanto una mejor posición para proveer información de comportamientos futuros necesarios.
 - Los altos ejecutivos también pueden asegurar que el lenguaje organizacional que se utiliza en el modelo de competencias sea el adecuado.
 - La alta gerencia dará evidencia de los factores que facilitarán o generarán barreras para su implementación, lo que permitirá controlarlos a tiempo.
- d. Identificar el alcance del modelo en la estructura organizacional

Dentro de los aspectos fundamentales de la construcción de un modelo de competencias, está el entendimiento de la estructura organizacional de la organización. Comprender sus niveles nos permite identificar el grado de generalización que puede llegar a tener los descriptivos de las competencias o lo contrario, la especificidad. De esta manera se podrá responder a los aspectos de evaluación que facilitará ver hasta dónde se puede llevar el desarrollo de la competencia dentro de la organización.

Toda estructura organizacional responde a una necesidad de coordinar los esfuerzos que el negocio exige. Solo a través de esta coordinación es posible la existencia de cada uno de los puestos y/o roles que apoyan el logro de las metas establecidas. En resumen, la estructura organizacional ayuda a la división del trabajo y a la contribución que cada uno tendrá que hacer. Por ejemplo, para un líder de área, además del conocimiento y habilidades inherentes a su proceso, las cuales de por sí ya requerirá de un nivel alto, deberá responder a su contribución al coordinar las acciones de su equipo de trabajo por lo cual el grado de especificidad empieza a aumentar.

La evaluación de la estructura nos permitirá saber hasta qué nivel de la organización se va a bajar el modelo de competencias. De igual forma, se debe conocer cuáles puestos clave son los más críticos que deben estar visualizados dentro del modelo.

- e. Levantamiento de evidencia y análisis de los puestos para identificar las competencias y las descripciones de las competencias

Una vez determinado el alcance de estructura que tendrá el modelo, se debe iniciar el levantamiento de las evidencias de comportamientos exitosos en cada uno de los puestos que se definieron tendrán impacto. La base de este trabajo siempre traerá el análisis de los puestos como línea base para el entendimiento del puesto y su impacto en el negocio. A partir de allí, y a través de diferentes metodologías y técnicas, se inicia la verificación y validación de los comportamientos asociados a la competencia definida en las tareas diarias y en la toma de decisiones de acuerdo al rol. A continuación se detallan las más usadas y predictivas de los comportamientos exitosos. Algunas de ellas están basadas en realidades y acciones concretas y otras muy orientadas a identificar comportamientos deseables para lograr una mayor especialización de la competencia, como es el caso de los grupos focales y paneles de expertos.

- i. Selección de las metodologías y técnicas a aplicar para la identificación de las competencias (panel de expertos, entrevistas, observación, juego de roles, análisis de puestos) y las descripciones de las competencias (biblioteca de competencias)

- f. Utilización de referencias como base

Son listas de las competencias de las cuales se puede seleccionar y guiar para el desarrollo de un modelo de competencias. Una de sus ventajas es la eficiencia, ya que se hace más rápido debido a que los usuarios sólo tienen que seleccionar las competencias que aplican a sus puestos de trabajo. Son diccionarios adquiridos en otros proyectos de modelos de competencias en otras empresas o en procesos anteriores en la misma organización.

Los diccionarios de competencias tienen otras dos ventajas principales. En primer lugar, ayudan a garantizar la coherencia del lenguaje de competencia en toda la organización. La misma competencia se llama igual en diferentes partes de la organización. Segundo, ayudan a garantizar que todas las competencias potencialmente relevantes sean consideradas.

Existen al menos dos desventajas potenciales de los diccionarios de competencias. Primero, pueden no ser tan adaptados a la organización al no usar el lenguaje de la organización. Segundo, los miembros de la organización pueden no estar tan comprometidos con un modelo de competencias si no han participado de su desarrollo.

Estas bibliotecas a menudo representan la investigación a través de múltiples industrias y organizaciones. Lo que estas empresas han encontrado es que ciertas competencias son universalmente importantes para ciertos tipos de trabajo y que son estables a través del tiempo. Es decir, que son importantes a pesar de los cambios internos y externos.

El punto clave acerca de las bibliotecas de competencia bien diseñadas es que puede proporcionar un excelente punto de partida en el desarrollo del modelo de competencias de una organización. Sin embargo, la adaptación y el perfeccionamiento de las competencias a la organización es el siguiente paso crítico para asegurar la aceptación y facilidad de uso.

- g. Definición de la anatomía de la competencia (lenguaje organizacional)

Durante todo el documento hemos hecho énfasis en la importancia de cómo se define cada una de las competencias y el cómo están ajustadas al lenguaje. Esto es fundamental para que tenga mayor impacto, lo cual debe tener varias partes:

Entrevistas de Incidentes Críticos

Son entrevistas focalizadas en identificar y definir hechos y experiencias pasadas en situaciones concretas, con el objetivo de entender los conocimientos, y habilidades que facilitaron o no permitieron realizar con éxito la tarea.

Inventario de Conductas Exitosas

Se determina un cuestionario con un listado de conductas exitosas, sobre el cual se empieza a validar cuáles sí se reflejan en el día a día del puesto o cuáles no.

Evaluación de Competencias

Consiste en la realización de una batería de pruebas y simulaciones dirigidas a conocer en qué medida un puesto / rol debe tener desarrollada la competencia definida.

Grupos Focales

Se realizan con el fin de que en conjunto las personas empiecen a definir los comportamientos y niveles de especificidad que debe tener la competencia. Es una construcción conjunta y participativa.

Paneles de expertos

Congrega a personas con un alto conocimiento y experiencia para identificar cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior y con ello hacer una validación de los comportamientos exitosos.

- Una etiqueta descriptiva o título,
- Una definición, por lo general que describa cómo se ve la competencia en el trabajo en términos de comportamientos,
- Una descripción detallada de los niveles de competencia establecidos en la organización con el fin de maximizar la posible funcionalidad del modelo.

Los modelos de competencia se esfuerzan por utilizar un lenguaje singular en la organización. Este lenguaje puede incluir expresiones comunes, siglas, tecnología, títulos de trabajo, negocios, los productos, y así sucesivamente.

La ventaja de utilizar el lenguaje de la organización no sólo mejora la comunicación sino también mejora la apropiación del modelo de competencia por cada uno de los empleados en la organización. El uso de un lenguaje familiar aumentará la probabilidad de que los empleados de la organización se refieran al modelo de competencias cuando se tomen decisiones en el Manejo del Talento y su desarrollo.

Las desventajas del uso del lenguaje de la organización, están relacionadas con el esfuerzo mayor que se requiere para describir y desarrollar las competencias. Es mucho más fácil recoger las competencias de una lista proporcionada por un diccionario ya construido. También dificulta el ajuste del modelo a herramientas como por ejemplo pruebas de selección ya estandarizadas del mercado o programas de formación. Esto requiere un doble esfuerzo para hacer una correcta homologación y garantizar la utilidad de las herramientas y/o procesos. En procesos de selección, sobre todo, puede suponer una barrera para la evaluación de los candidatos y para el candidato mismo, al no conocer aún el lenguaje de la organización, lo cual puede ser mal interpretado. Si la definición de la competencia recoge expresiones coloquiales de la organización y de los ejecutivos que ya son comúnmente conocidas por los empleados, para los nuevos empleados, pueden sonar extrañas y confusas.

Sin embargo, la conclusión es que no hay una manera más fácil de incorporar un modelo de competencias en una organización sino a través de su propia lengua, al ayudar a promover y fortalecer un lenguaje común.

- h. Definición de los niveles de valoración de la competencia

Niveles	Competencia 1	Competencia 2	Competencia ...	Competencia 7
N1	Comportamientos Asociados N1 por competencia			
N2	Comportamientos Asociados N2 por competencia			
N3	Comportamientos Asociados N3 por competencia			
N4	Comportamientos Asociados N4 por competencia			
N5	Comportamientos Asociados N5 por competencia			

Los niveles de competencia permiten describir el progreso de la competencia en el desarrollo del trabajo. Por lo que estos niveles deberán establecerse de acuerdo a la funcionalidad y criterios de desarrollo de los empleados en la organización (por ejemplo: nivel de entrada, sénior y experto); por los niveles de rendimiento de la competencia (por ejemplo: marginal, bueno y excelente); por el nivel del puesto (por ejemplo: ingeniero asociado, ingeniero de planta, o ingeniero superior); u otros niveles, siempre dependiendo del objetivo.

Los niveles se definen generalmente en términos de comportamientos altamente observables y pueden incluir factores contextuales y contingencias en la apariencia y la apropiación de la competencia en el trabajo. El número de niveles debería depender del número que puede ser percibido por el usuario final de la información, pero con frecuencia se usa una escala de cinco niveles.

Estas escalas permiten una amplia gama de usos inmediatos de la información de la competencia (por ejemplo, escalas de evaluaciones de desempeño, entrevistas estructuradas y factores de compensación). Cuando se utiliza para fines de desarrollo en lugar de la evaluación, las escalas pueden ser diseñadas para motivar y permitir crecer, al hacer hincapié en las habilidades de cómo fortalecer y avanzar. Como tales, normalmente se centran en el rendimiento, se mueven de deficiente a excelente.

Familia 1 (Finanzas)			
Habilidades Financieras	Línea de Trabajo 1 (Contabilidad)	Línea de Trabajo 2 (Planificación Financiera)	Línea de Trabajo 3 (IT)
Habilidad 1			
Habilidad 2			
Habilidad 3			
Habilidad 4			
Habilidad 5			
Habilidad 6			

Rol Típico – Apreciación Básica (AB)	
Rol Típico - Conocimiento Práctico (CP)	
Rol Típico – Totalmente Operacional (TO)	

IV. Validación del modelo de competencias vs la estrategia de negocio y propósito

a. Panel de expertos y grupos focales

El tener reunidos a los expertos de cada proceso frente al modelo ayudará a que cada integrante realice su aportación y provea retroalimentación, desde diferentes experiencias hasta percepciones. Particularmente esta metodología es la más efectiva y dinámica en la experiencia, ya que permite involucrar a un mayor número de personas e identificar a viva voz lo que va a facilitar, e incluso, obstaculizar la efectividad del modelo.

b. Alta gerencia

Conversar con los integrantes del equipo directivo tiene más un propósito de formalización. Sin embargo en la revisión, los líderes podrán ver la consistencia del modelo frente a los retos del negocio y lo que ellos requieren de cada uno de los roles de la organización para que la estrategia se pueda lograr. La alta gerencia con su análisis permitirá observar qué indicadores del negocio podrán

ser impactados a través de las competencias identificadas. Esto será muy valioso en el momento de poder hacer el seguimiento a la efectividad del modelo.

c. Desarrollo de un piloto

Antes de implementarlo para todos los empleados es importante seleccionar un grupo de personas, bien sea por nivel o área específica, para experimentar el modelo bajo los propósitos establecidos y acompañar la vivencia de los empleados. Para así mismo entender cómo es experimentado y qué entendimiento tiene el modelo. Tomar en consideración las opiniones del grupo piloto permitirá hacer los ajustes necesarios además de ayudar al refinamiento del modelo.

V. Enlazar el modelo de competencias con los procesos/ sistemas de RH al validar su efectividad e impacto

- a. Establecer las herramientas para medir/registrar la competencia

Un punto indispensable a considerar en el momento de hacer la validación del modelo de competencias es tener como referencia el propósito para el cual fue desarrollado. Con esto en mente es más fácil determinar cuál es la mejor vía de validación del modelo. Otro aspecto importante en su validación es tener en cuenta a los que en el día a día estarán involucrados, los empleados y sus líderes. Son ellos quienes podrán contribuir en el proceso al brindar la mejor retroalimentación, facilitar el entendimiento del modelo y la conexión con su rol, responsabilidades, y lo más importante, con los objetivos que deben lograr para hacer que la estrategia del negocio sea efectiva.

VI. Estrategia de comunicación del modelo de competencias

La estrategia de comunicación deberá enfocarse en lo fundamental del modelo, en sus definiciones y en el propósito para el cual la empresa ha decidido incorporarlo dentro del manejo de recursos humanos.

En el análisis del puesto se proveen las competencias documentadas de acuerdo a la descripción de los deberes y responsabilidades. Algunos modelos de competencias son resaltados con elementos visuales, como diagramas y dibujos, para comunicar de forma atractiva a los empleados. El objetivo es facilitar la comunicación al presentar la información en varios formatos.

No se deben mostrar las relaciones causales complejas a través de los flujogramas porque en vez de simplificarlo se visualiza muy complicado, lo que causaría que los empleados se desmotiven y no se involucren.

Al utilizar las representaciones visuales de los modelos de competencia, es importante considerar dos reglas:

- La simpleza con que se presente lo hará fácil de recordar.
- Enfocarse en la idea central del modelo y sobre todo enfatizar en el propósito para el cual fue construido.

- a. Para los - grupos de interés de la organización

Para afianzar la importancia del modelo, es importante acercarnos lo más posible a las exigencias y características de los grupos de interés de la organización. Por lo tanto la regla primordial a seguir es entender qué motiva a cada grupo de interés para así construir la estrategia de comunicación.

La alta gerencia estará más interesada en lo que es cuantificable y medible de la competencia. A los empleados les interesará ver la posibilidad de desarrollo y crecimiento que tendrán, y el entender lo que se espera de ellos. En la medida en que los empleados, principalmente los de primera línea, reciban mensajes concretos, claros y pertinentes a su realidad, tendrán mayor confianza y conformidad con su aplicabilidad.

- b. General

Para todos los empleados debe quedar el modelo de competencias conectado a una marca, a una identidad que transversalmente aplique a todos los grupos de interés. Que con solo ver la marca puedan asociarla al modelo de competencias de la organización y todo lo que se refiere a él. Diseñar una marca o logo le dará identidad y podrá ser utilizado en todos los medios de comunicación establecidos en la organización y en todos los impresos de los procesos de Recursos Humanos que estén relacionados al modelo.

Deben haber comunicados que sean transmitidos en forma general a todos los empleados, ya sea a través de correos electrónicos, intranet y afiches en lugares públicos. También durante reuniones formales con los empleados en donde se enuncien las competencias y su propósito. Esto hará que sean fáciles de recordar y facilitarán el refuerzo de la importancia y posicionamiento que se requiere.

En todo caso, y para hacer que cada uno de los empleados se vea involucrado, es importante hacerles llegar mensajes personalizados, lo mismo que hacer reuniones por áreas para que se comunique e implante el modelo de manera más efectiva.

VII. Actualizaciones periódicas del modelo de competencias

Las organizaciones a menudo invierten recursos considerables en el desarrollo inicial de un modelo y su aplicación a los procesos de Recursos Humanos. Sin embargo, siempre debe considerarse desde su diseño cómo sostenerlo y la aplicabilidad que debe tener a través del tiempo.

Muchos aspectos de los modelos de competencias pueden reorientarse cuando los objetivos de la organización y/o la alta gerencia cambien. Como consecuencia, el estilo de dirección, el lenguaje de la organización y las exigencias que establece el entorno traen consigo nuevos retos en el manejo del talento y de lo que se espera de cada persona en su rol. Esto automáticamente requiere la validación del modelo de competencias y el conectar a las personas con los propósitos de la organización.

El momento ideal para crear el plan de mantenimiento es durante el proceso de diseño del modelo inicial. Para tener éxito, el proceso de mantenimiento debe preservar la integridad de los datos del primer análisis de competencias al tiempo que debe permitir los ajustes para satisfacer las necesidades cambiantes que se presenten. De los factores, el que menos se debe cambiar o ajustar es la estructura de la escala de valoración ya que perdería la comparabilidad de los datos anteriormente registrados. Incluir nuevas competencias durante la revisión es posible, sin embargo un máximo de competencias siempre debe estar presente, para mantener la simplicidad y aplicabilidad del modelo en los procesos de Recursos Humanos.

En general, se debe revisar y actualizar el modelo al menos cada 5 años. No es una regla universal. Para una organización en rápido crecimiento o cambio, 5 años podría ser demasiado tiempo, por lo que el modelo se debería revisar y refinar cada año. Para organizaciones más estables 5 años puede ser suficiente.

VIII. Validación de cumplimiento del modelo con los aspectos legales

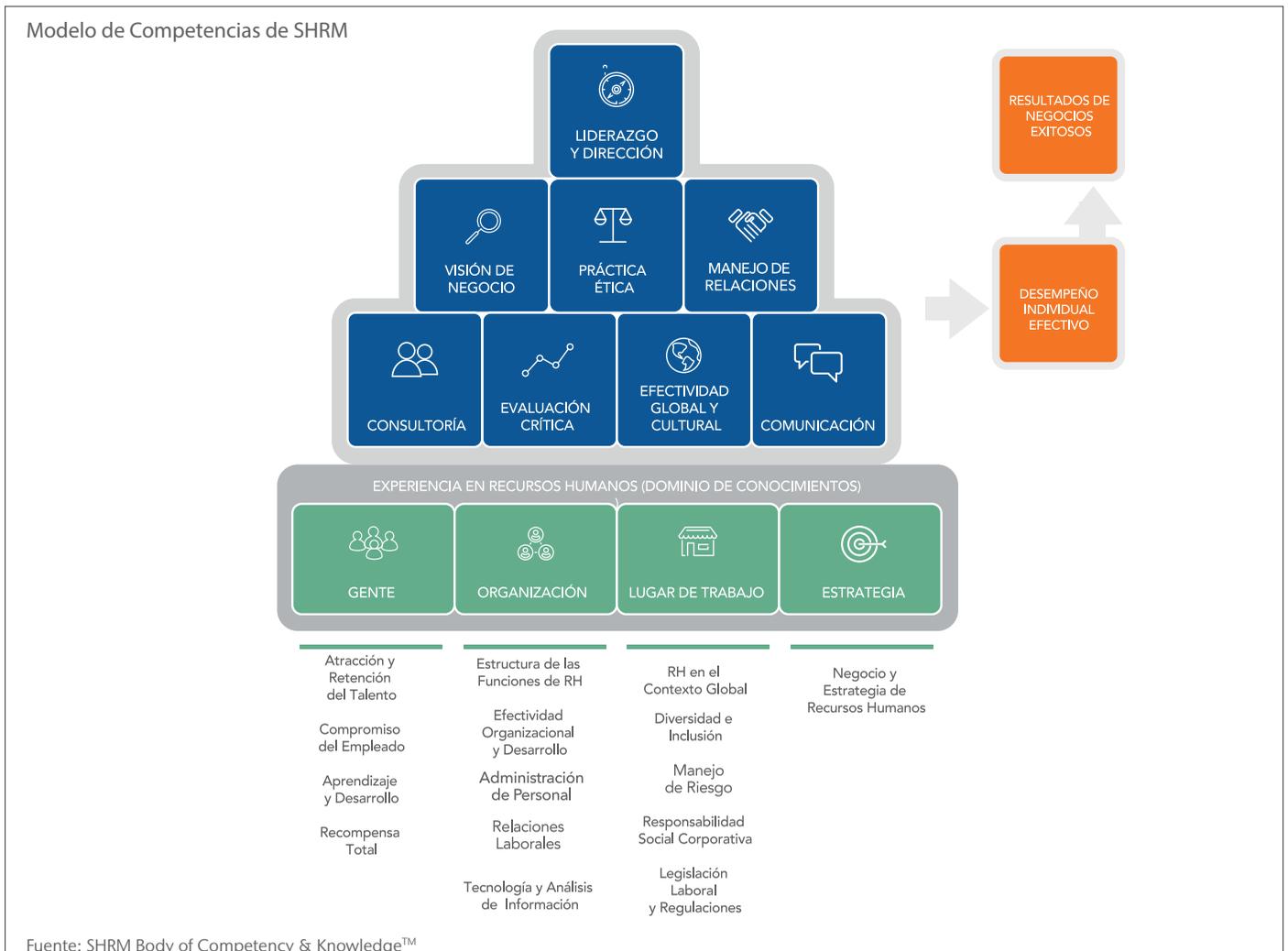
La defensa legal de los sistemas de recursos humanos es una de las principales preocupaciones para las

organizaciones. Es una de las razones principales por la que muchos realizan los análisis de funciones con mucho énfasis y orientación en el detalle. Esta es una preocupación que también impacta el diseño del modelo de competencias. Sin embargo, si se desarrollan modelos de competencias científicamente rigurosos, entonces estos serán apropiados para demostrar la relación que tienen con las funciones que se requieren en un trabajo.

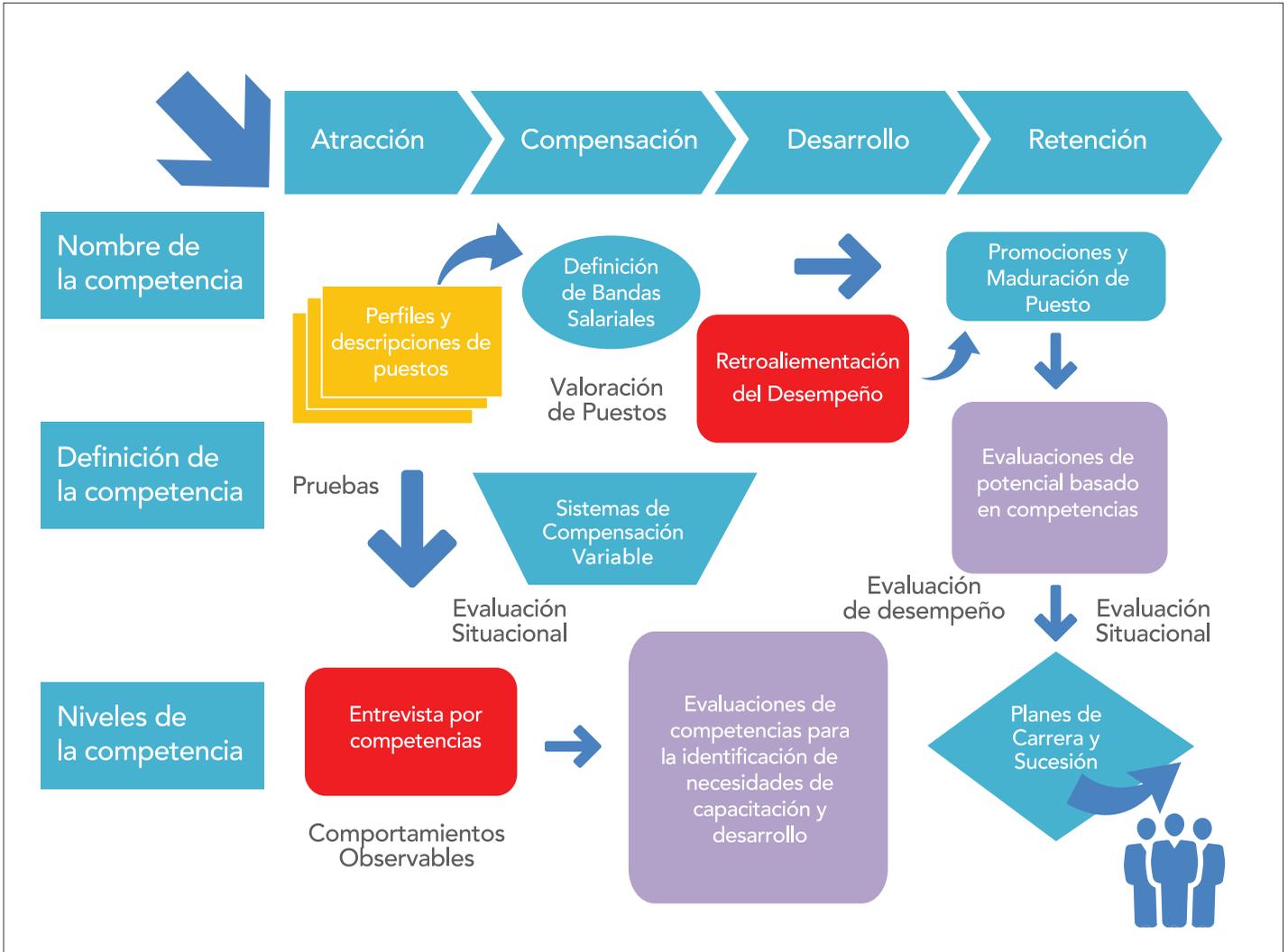
En la definición de las competencias laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las competencias son la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Incluso, la norma internacional ISO9000 define la competencia como la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

De hecho, hay al menos tres ventajas principales de los modelos de competencias para fines de validación legal, que pueden ayudar a confirmar si están, o no, bien diseñados. En primer lugar, si está vinculado a la estrategia de la organización, a sus objetivos; así su “necesidad empresarial” debería ser más que evidenciada en el modelo y más fácil de documentar como es requerido. En segundo lugar, las competencias se diseñan en términos de comportamientos observables en el lugar de trabajo. Esto puede ser útil para mostrar la validez del contenido de muchas listas de conocimientos, habilidades, actitudes y otras características que resultan del análisis de puestos y que son requeridas para un óptimo desempeño de los empleados. El enlace a conductas observables es fundamental para la validación del contenido en las directrices profesionales. Por último, las listas de competencias son por lo general más cortas y más anchas que las listas descritas en el análisis de las funciones. Lo que puede hacer más fácil mostrar sus vínculos con los sistemas de recursos humanos y hacer más obvio el por qué se toman decisiones desde ahí. Cuando se combina con el análisis de funciones, los modelos de competencias proporcionan una demostración más completa de la relevancia del trabajo que el uso solamente del análisis de trabajo.

IX. Ejemplos



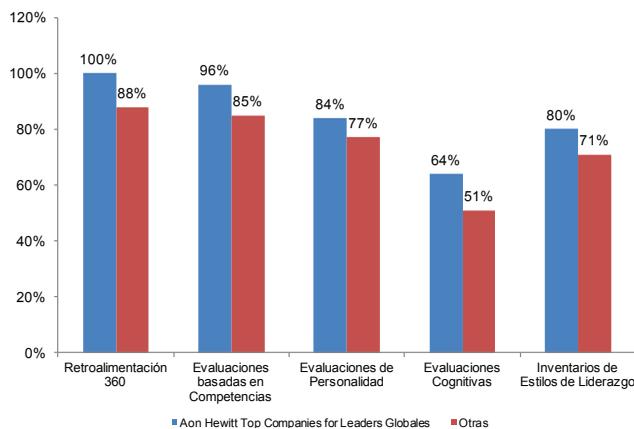
b. Aplicabilidad en los procesos de Recursos Humanos



X. Tendencias de los estudios de líderes

Las organizaciones reconocidas como **Aon Hewitt Top Companies for Leaders®** utilizan una variedad de técnicas de evaluación basadas en su modelo de competencias

Evaluaciones válidas y objetivas ayudan a las empresas a comprender las capacidades individuales, guiar el desarrollo e informar el plan a seguir



Las organizaciones reconocidas como **Aon Hewitt Top Companies for Leaders®** usan evaluaciones específicas para propósitos estratégicos

	Retroalimentación 360°	Evaluaciones basadas en Competencias	Evaluaciones de Personalidad	Evaluaciones Cognitivas	Inventarios de Estilos de Liderazgo
Planes de Sucesión	36%	64%	24%	20%	16%
Revisión del Talento	36%	64%	20%	16%	16%
Identificación del Alto Potencial	32%	68%	24%	24%	24%
Selección para Asignación Global	20%	40%	12%	16%	16%
Selección Candidatos Externos	8%	60%	44%	60%	24%
Promociones	32%	60%	24%	28%	12%
Desarrollo de Líderes	96%	84%	80%	32%	72%
Desarrollo de Altos Potenciales	88%	88%	72%	32%	60%
Coaching	92%	72%	64%	24%	56%

Ejecución profunda de evaluaciones a todos los niveles

Por Nivel	Directivos	Gerencia Media	Contribuidor Individual
Retroalimentación 360°	92%	92%	72%
Evaluaciones basadas en Competencias	92%	96%	72%
Evaluaciones de Personalidad	84%	84%	68%
Evaluaciones Cognitivas	40%	36%	44%
Inventarios de Estilos de Liderazgo	76%	72%	44%

Fuente: Datos del estudio global **Aon Hewitt Top Companies for Leaders®**

XI. Conclusiones

Si hay un aspecto que difícilmente desaparecerá del manejo de Recursos Humanos son los modelos de competencias. Muchos han llegado a reevaluar su aplicabilidad, sin embargo al final coinciden en que es la mejor forma de conectar a los empleados con lo fundamental e importante del negocio, su estrategia y objetivos. Lo que hoy sucede, y seguirá ocurriendo, es que cada vez más las organizaciones lo incorporen de manera más detallada y específica a cada uno de sus procesos, perfilando el modelo para que sea más tangible y medible, y que facilite identificar su contribución a los resultados del negocio.

Para promover las buenas prácticas en el desarrollo de un Modelo de Competencias en su organización, tenga presente que es necesario:

Establecer una clara comprensión del propósito de la empresa

- ¿Qué impulsa la necesidad de establecer el modelo de competencias?
- ¿Cómo se utilizará el modelo de competencias definido?
- ¿Es el enfoque en el estado actual o estado futuro deseado o ambos?

Enlazar a las metas de la organización y a la estrategia de negocio

Personalizar, pero no reinventar la rueda

- Aprovechar los recursos y contenidos existentes dentro de la organización (por ejemplo, las expectativas de estilo de liderazgo).
- Modelo de competencias de SHRM PR.
- Biblioteca existente de SHRM y Aon Hewitt de los modelos de competencias, facilitadores y anclajes conductuales.

Enlazar con la dinámica de la empresa

- La participación es fundamental para la aceptación y lo mejor es empezar con la alta gerencia.
- El conocimiento interno de la cultura es esencial para asegurar el lenguaje y el tono apropiado.

Utilizar métodos analíticos y rigurosos para recoger y validar datos cuantitativos

- Es crítico cuando se usa el modelo de competencias como base para las decisiones de personal (por ejemplo, selección, manejo de desempeño).

Focalizar la comunicación y la aceptación de los empleados desde el inicio

- Proporcionar el detalle de las competencias con claridad y simplicidad.
- Utilizar imágenes y diagramas para comunicar las competencias.
- Afianzar los comportamientos asociados a cada competencia y cómo impacta en las prácticas organizacionales e incluso en los cambios o transformación que traerá el impulsar las competencias.

Integrar con los sistemas de recursos humanos y el uso del modelo para alinear los sistemas de RH

XII. Acerca de este documento

D. Lucia Anntoinette, Lepsinger (1999). The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations 1 -19.

Flanagan JC. (1954). The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51, 327–359.

Green PC. (1999). Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

McClelland DC. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. Psychological Sciences, 9, 331–339.

Mirabile RJ. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. Training and Development, 51, 73–77.

Rodriguez D, Patel R, Bright A, Gregory D, Gowing MK. (2002). Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices. Human Resource Management, 41, 309–324.

Ruggeberg B, Campion M, Fink A, Carr L, et all (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. Personnel Psychology 225 – 262.

The SHRM Body of Competency & Knowledge™ (2014).

Korn Ferry FYI: For your Improvement Competencies Development Guide 6th Edition (2014).



Sobre SHRM-PR:

La Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (SHRM-PR), es una organización que agrupa sobre 1,300 ejecutivos y profesionales de los recursos humanos y áreas relacionadas en el país. Su visión es ser la opción definitiva para formar e inspirar gente para el éxito organizacional; SHRM-PR es afiliada a SHRM Nacional y agrupa a más de 250,000 socios a nivel mundial.

Para más información visita www.shrmpr.org o contáctanos a través de 787-767-2141.



Empower Results®

Sobre Aon:

Aon es el líder global en servicios de consultoría y subcontratación (outsourcing) de recursos humanos.

Diseñamos soluciones para atender los retos más complejos que enfrenta el mercado laboral local. Contamos con más de 300 empleados especializados en; manejo de talento, retiro, compensación, salud y bienestar, así como la base de datos más extensa en compromiso de empleados, compensación y beneficios. Para más información sobre Aon, visite aon.com/puertorico.

Puerto Rico HR Trends es una publicación netamente puertorriqueña, desarrollada por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico en unión a Aon.

2016. Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin autorización.



PUERTO RICO
HR TRENDS
2016

