
CONSULTORIA
SELECCIÓN
MARTHA ALLES
capital humano
GESTION DEL CONOCIMIENTO

DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA ALINEAR EL TALENTO HUMANO CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

MATERIAL 2006

Ejes temáticos

- La función de desarrollo dentro de las organizaciones y el rol de Recursos Humanos
- El rol de los jefes en el Desarrollo de competencias

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

¿Qué significa "desarrollo"?

Según el diccionario de la lengua desarrollar:

- "Acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral"
- "Dar mayor magnitud o relevancia a algo"
- **"Crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección"**
- Desarrollo: "acción o efecto de desarrollar o desarrollarse"

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

¿Por qué "talento"?

Según el diccionario de la lengua talento es:

- "Conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres"
- En otra acepción "dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona"
- "Conjunto de dotes intelectuales de una persona"

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

¿Por qué "competencias"?

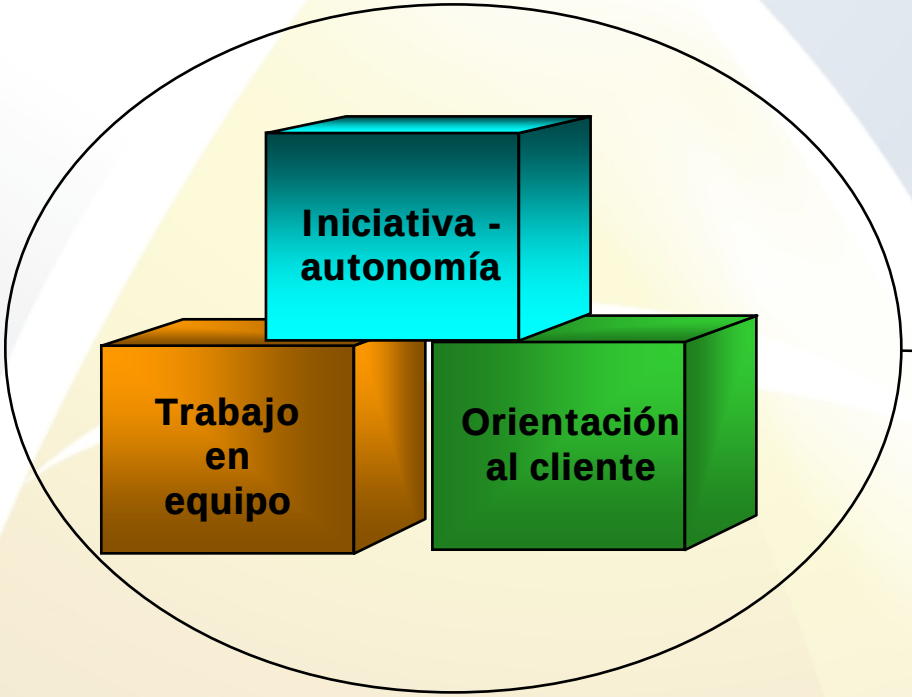
- Para las organizaciones: Gestión por competencias es un modelo de management que permite acciones concretas sobre su personal
- Desde la perspectiva del individuo: focaliza las acciones a realizar -para alcanzar el talento- en aquellas áreas sobre las cuales necesita mejorar

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

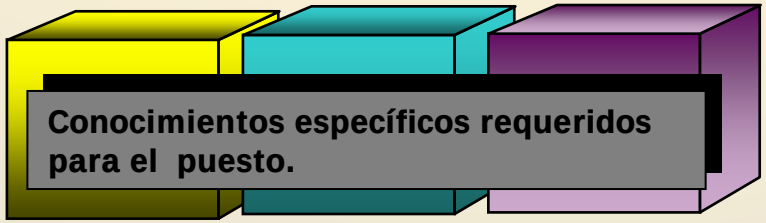
Importancia relativa entre competencias y conocimientos

Nota:

se consignan sólo tres competencias para graficar más claramente la idea.



Competencias: generan un Comportamiento exitoso



Conocimientos: son necesarios y más fácil de aprender

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Competencia es...

Competencia deriva de la palabra latina compĕtere

Para Corominas *"ser adecuado, pertenecer"*.

Fines siglo XVI.

- Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

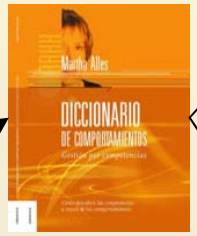
En nuestra metodología se diferencia entre competencia y comportamiento

Diccionario de competencias



Análisis y descripción de puestos

Diccionario de comportamientos



Atracción, selección e incorporación

Evaluación de desempeño

Capacitación y entrenamiento

Desarrollo y planes de sucesión

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

COLEGIO DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONOMICAS DE COSTA RICA

MARTHA ALLES capital humano

Antes de continuar ...

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

¿Para qué "sirve" implementar Gestión x Competencias?

¿Cómo explicarlo a los Directores de mi organización?

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

gestión x competencias agrega valor a la estrategia de negocios

¿Para qué "sirve" G x C?



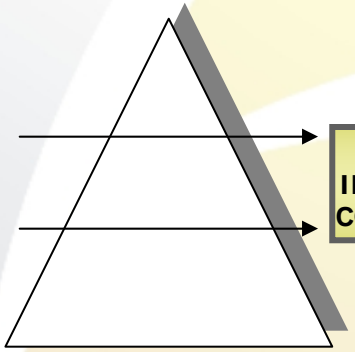
© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A. Todos los derechos reservados

relación de g x c
con cambio organizacional

¿Para qué

"sirve"

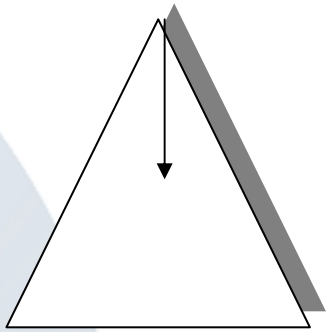
G x C?



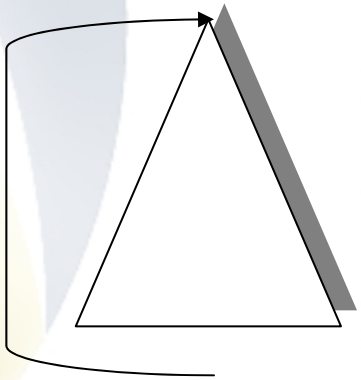
Lado a lado
Rediseño de¨
Procesos

GESTIÓN INTEGRAL POR COMPETENCIAS





De arriba hacia abajo

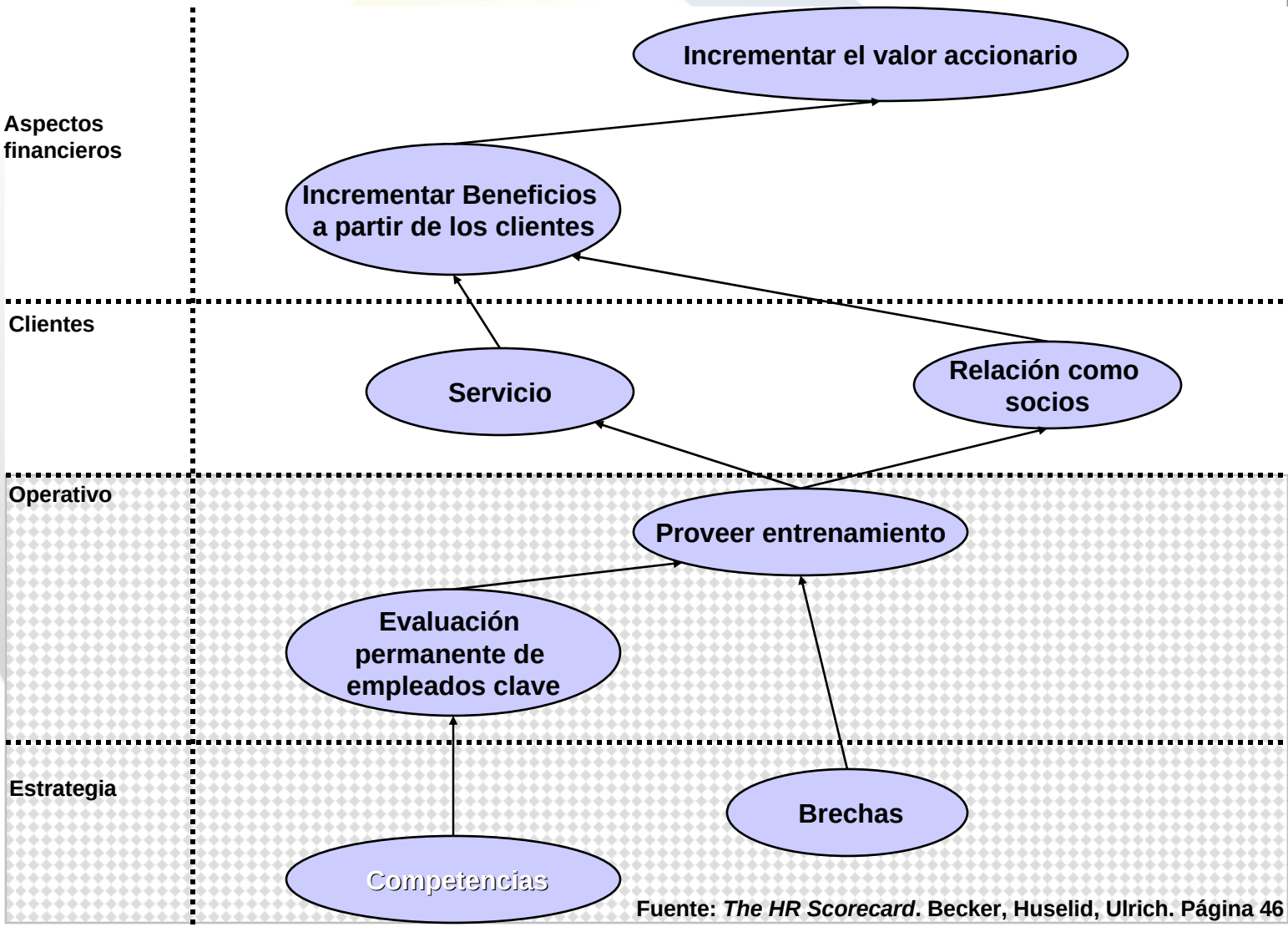


De abajo hacia arriba (dar autoridad para actuar)

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

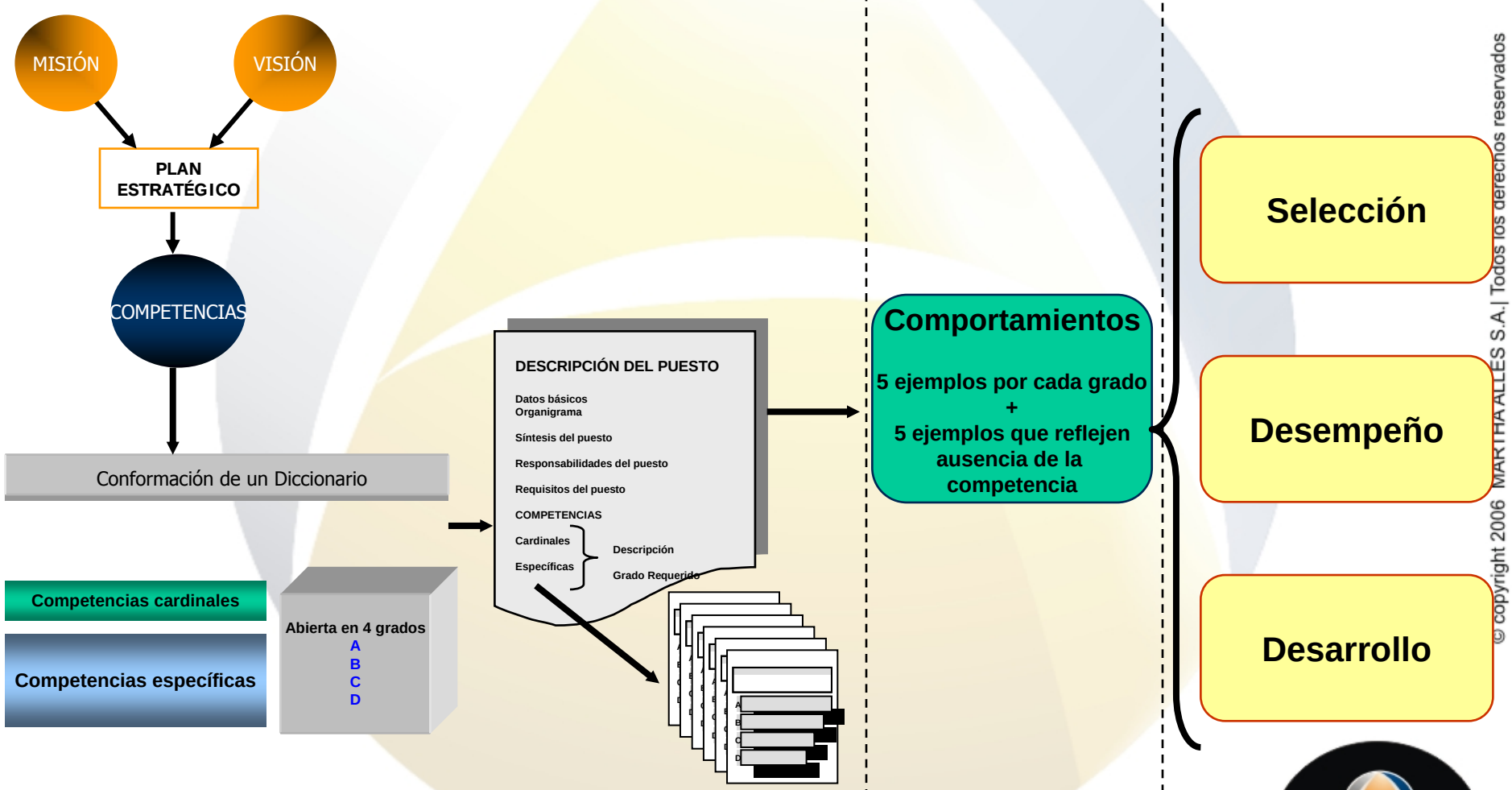
mapa estratégico

¿Para qué "sirve" G x C?



Fuente: *The HR Scorecard*. Becker, Huselid, Ulrich. Página 46

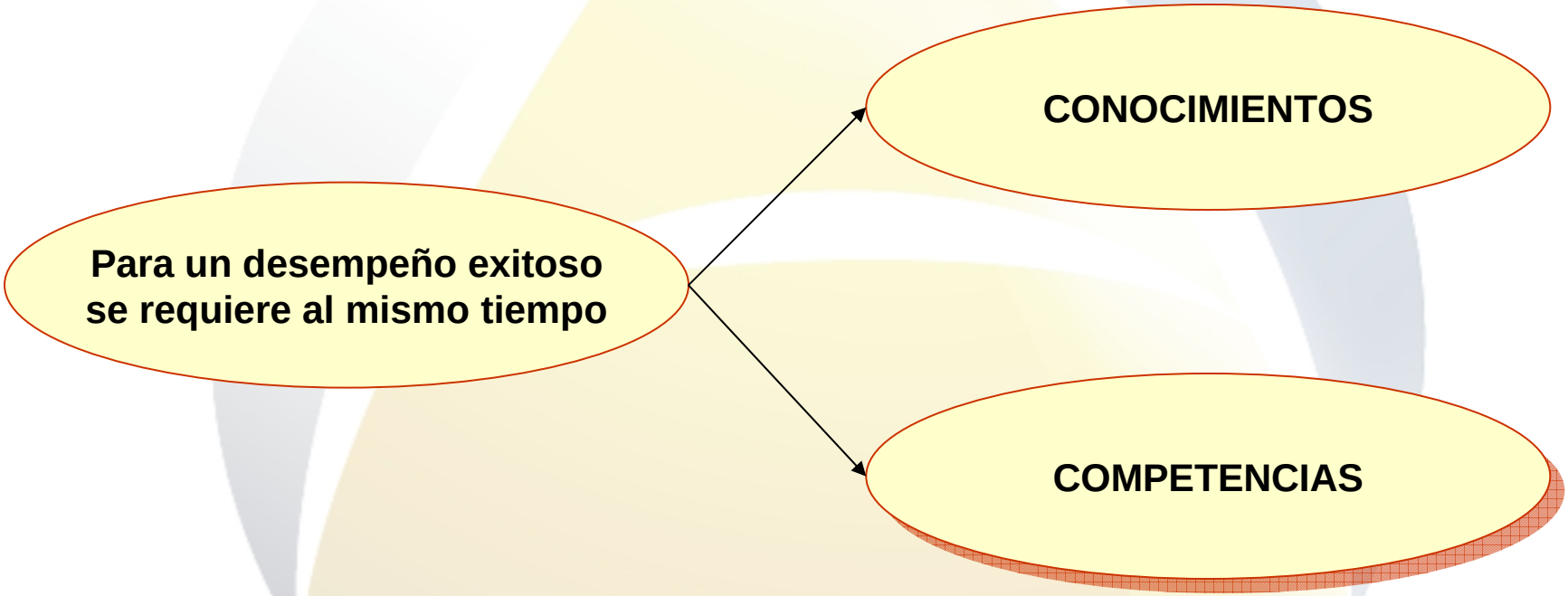
Paso a paso... *desde la Misión hasta la puesta en marcha*



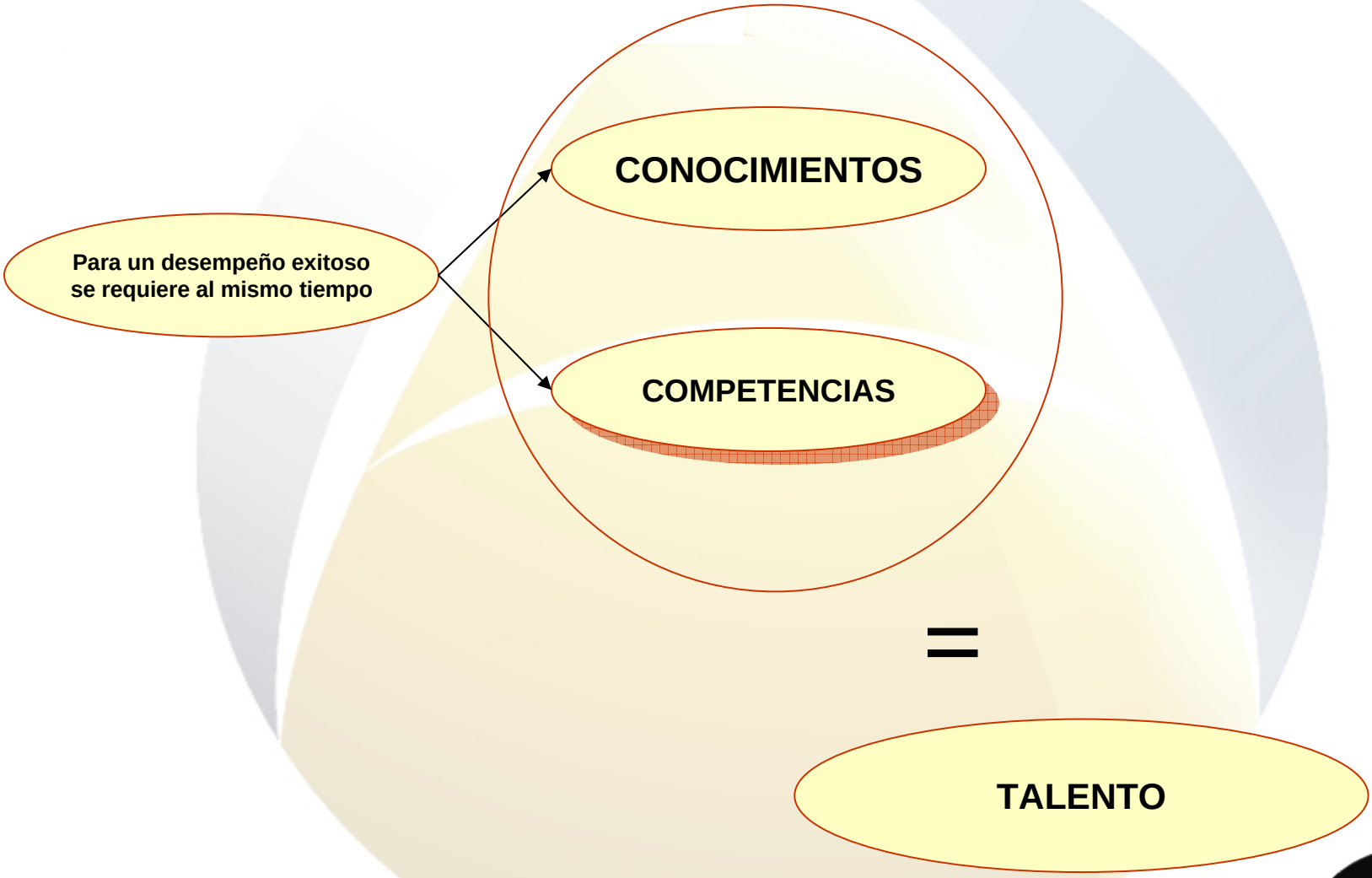
© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Desarrollo ...

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados



© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados



© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Nuestra propuesta

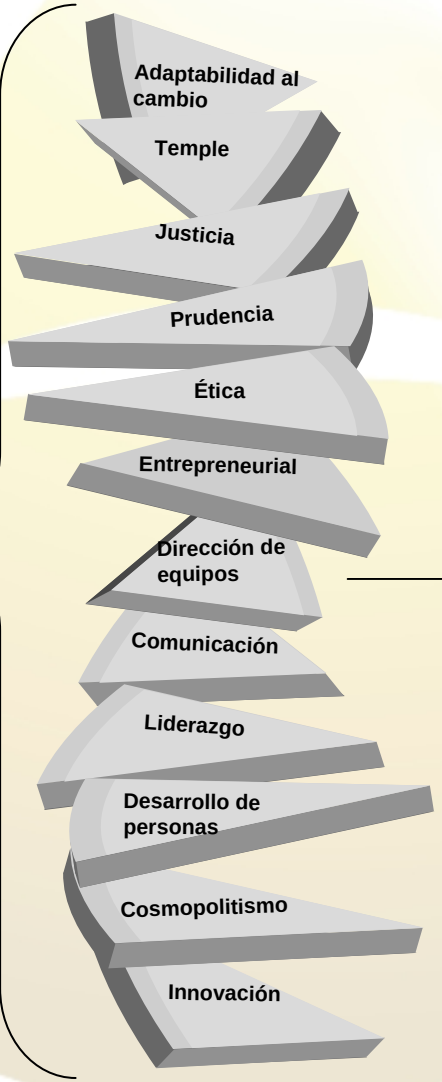
- No quedarnos con la idea que talento es "un don", sino dividirlo en competencias de modo de actuar sobre aquellas que necesitan desarrollo y según la esfera de actuación de cada uno de nosotros (el puesto que se ocupa o la profesión que se desempeña)

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

TALENTO

CONOCIMIENTOS

COMPETENCIAS



Acciones concretas de desarrollo según las brechas detectadas "competencia a competencia"

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

COLEGIO DE PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONOMICAS DE COSTA RICA

MARTHA ALLES capital humano

¿Qué es *Desarrollo de competencias*?

- "Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevea ocupe más adelante"

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

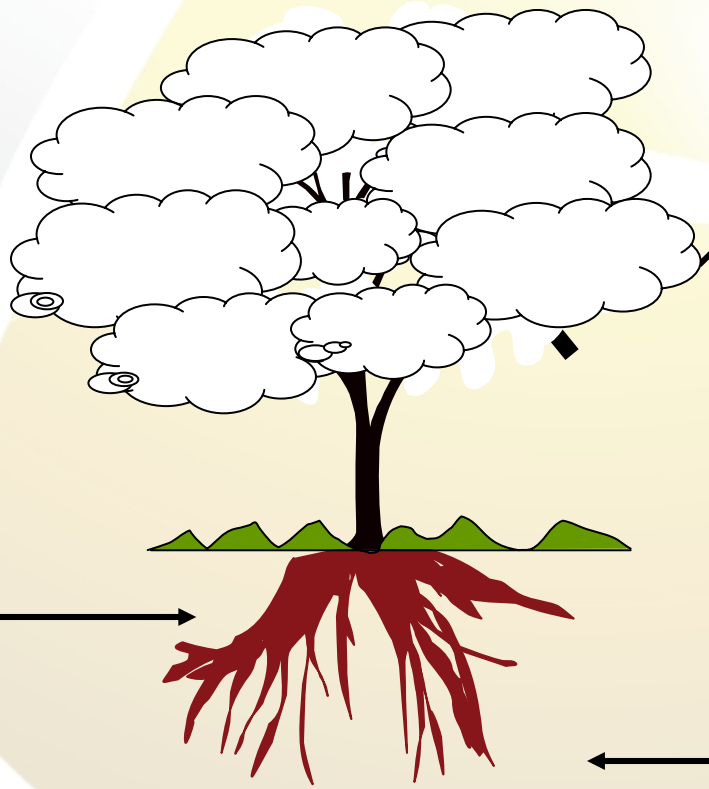
¿Cómo se desarrollan las competencias?



- *Proceso natural de desarrollo*
- *Desarrollo*

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Cómo desarrollar competencias



Las competencias pueden "verse" a través de los comportamientos

Las competencias se encuentran en la parte más profunda de nuestra personalidad

"Desarrollo de competencias" actúa sobre los comportamientos para mejorar las competencias

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Espiral creciente



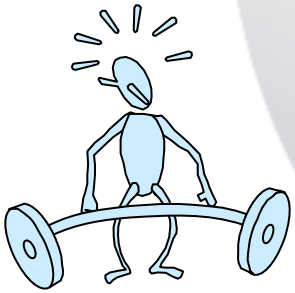
© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Tres planos de acción para el Desarrollo de Competencias

Métodos de desarrollo dentro del trabajo

Métodos de desarrollo fuera del trabajo

Técnicas para el autodesarrollo





© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Métodos de desarrollo dentro del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Mentoring	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Coaching	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Rotación de puestos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asignación a task forces	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto
Asignación a comités y nuevos proyectos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Asistente de posiciones de dirección	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Paneles de gerentes para entrenamiento	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Métodos de desarrollo dentro del trabajo

Coaching / Mentoring

Características para el rol de tutor/ mentor o coach para una competencia en particular

- Puede ser de la organización, en ese caso será un tutor o mentor (mayor nivel o igual o una persona de RRHH) o externo (coach). (También puede darse la figura de un coach par.)
- Poseer alto grado de la competencia que debe ayudar a desarrollar
- Poseer -además- capacidad para transmitir esa competencia

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Métodos de desarrollo fuera del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Cursos formales de capacitación	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Lecturas guiadas	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Capacitación on line	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Seminarios externos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Métodos de desarrollo fuera del trabajo

Actividad	Aplicable a	Grado de eficacia
Método de estudios de casos	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Juegos gerenciales	Conocimientos	Alto
	Competencias	Medio
Programas con universidades	Conocimientos	Alto
	Competencias	Bajo
Role playing	Conocimientos	Medio
	Competencias	Alto
Licencias sabáticas	Conocimientos	Alto. Depende del objetivo
	Competencias	Medio. Depende del objetivo
Actividades outdoors	Conocimientos	Bajo
	Competencias	Medio
Codesarrollo	Conocimientos	Alto
	Competencias	Alto

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

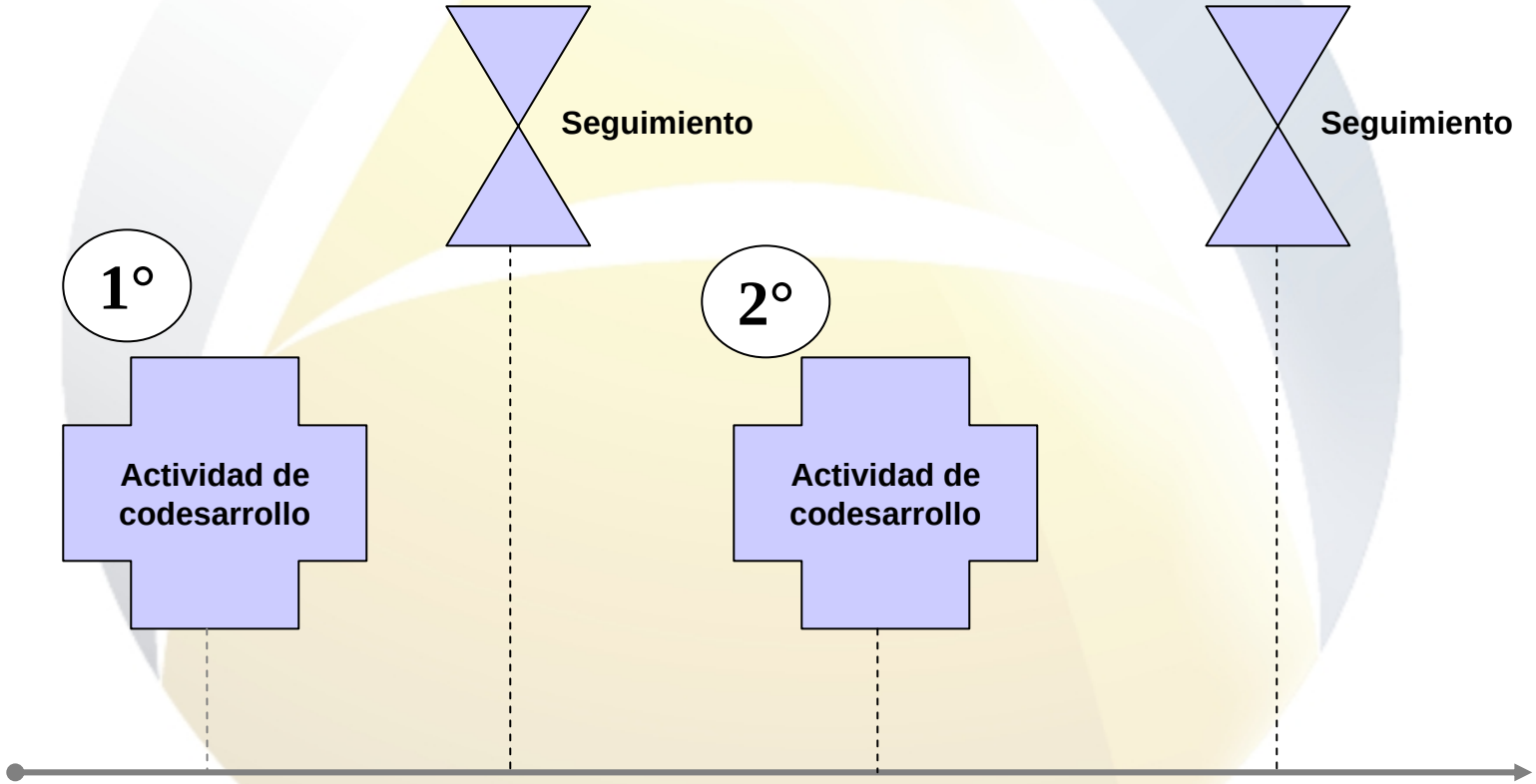
Métodos de desarrollo fuera del trabajo

Codesarrollo

- 1)Actividades diseñadas a medida de la organización. No son de alta eficacia los denominados "cursos enlatados" que ya están diseñados previamente.
- 2) Presentar el tema dedicando una parte de la actividad a explicar qué es la competencia y cuál es la definición de la misma en la organización.
- 3) Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permita reflexionar sobre la misma.
- 4) Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
- 5) Conducir al participante a la acción.
- 6) Proponer seguimiento.

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

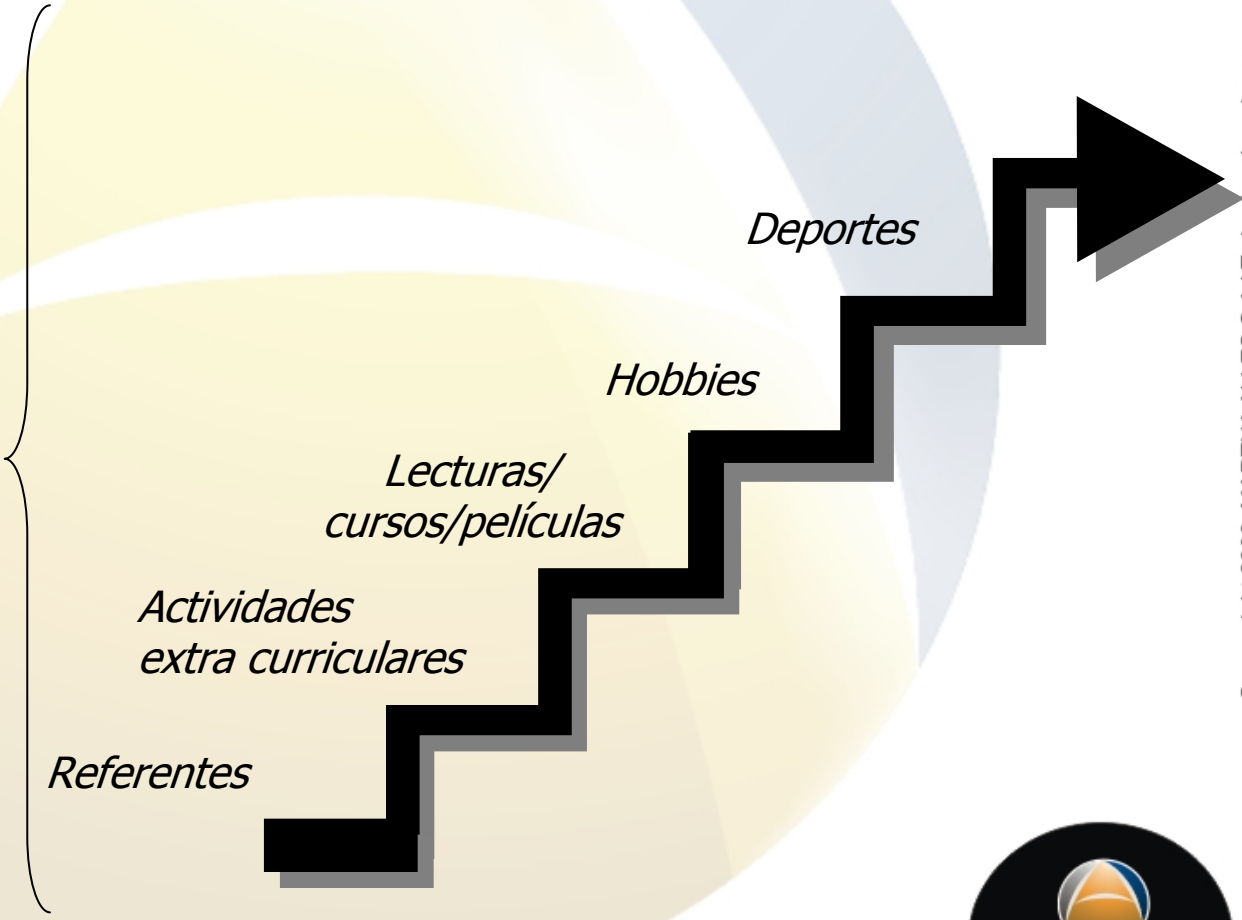
Secuencia en el codesarrollo



© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Técnicas para el autodesarrollo

Grado de eficacia
Alto para Competencias



© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Sólo es posible si la persona lo desea

Pero el deseo sólo no es suficiente

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

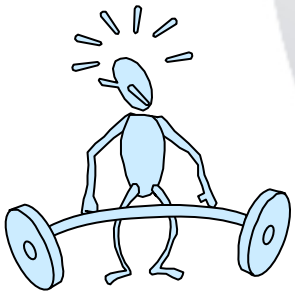
Métodos para desarrollo de competencias y su grado de eficacia



1° AUTODESARROLLO

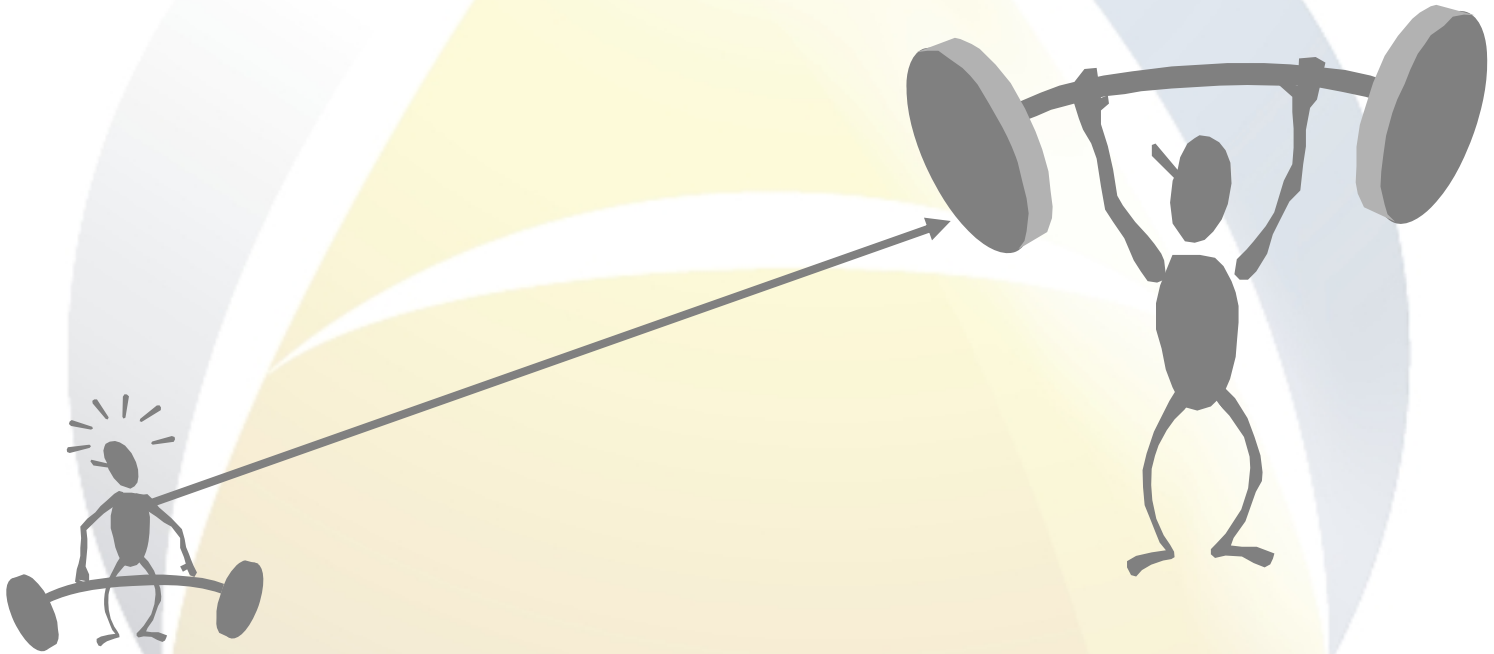
2° COACHING

3° CODESARROLLO



© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

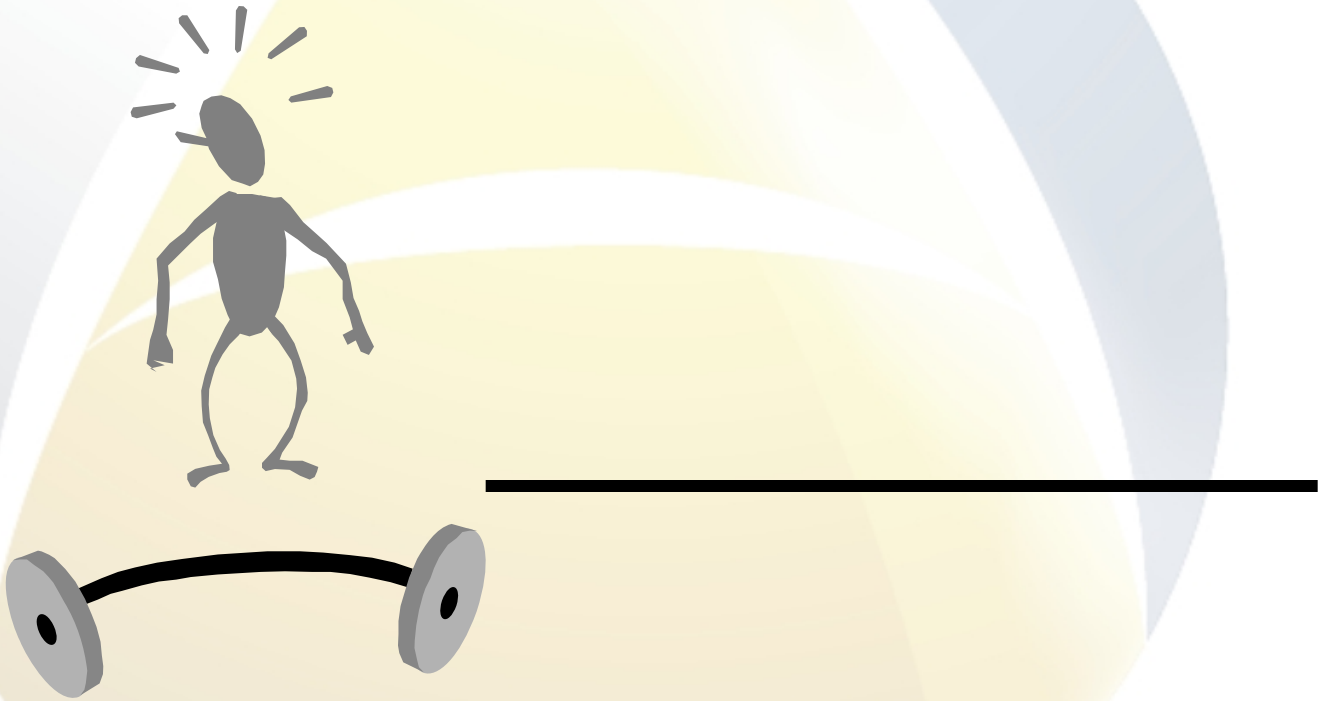
¿Cómo desarrollar una competencia?



A través de diversas acciones que permitan llevar una competencia de un grado menor a uno mayor

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

¿Se puede "desarrollar" cuando se verifica ausencia de la competencia?



© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Para el desarrollo de competencias debe verificarse como mínimo un nivel de la misma



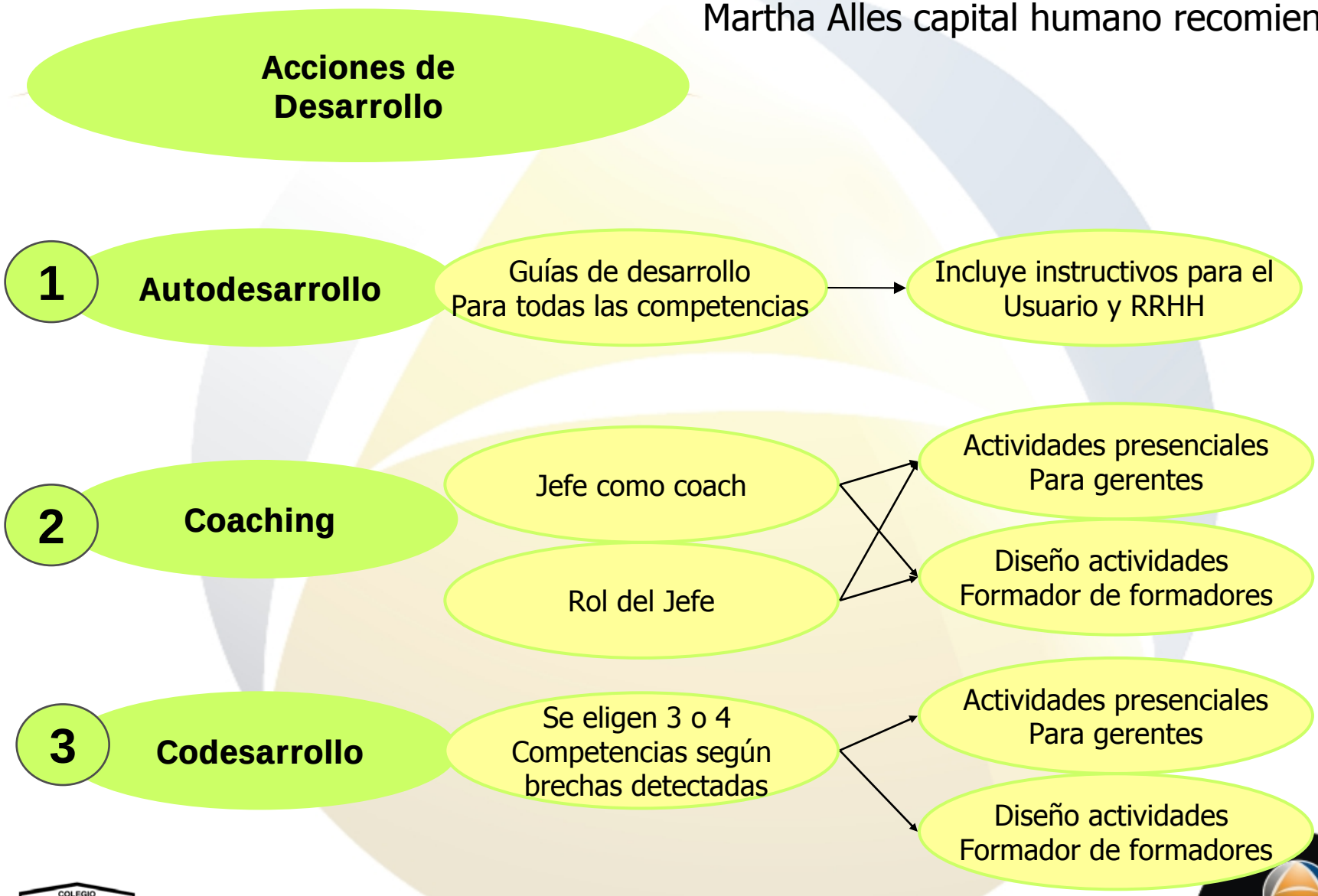
Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alta *performance* en situaciones de alta exigencia.

A	Alcanza los objetivos previstos bajo presión de tiempos, inconvenientes no previstos, desacuerdos, oposición y diversidad de situac.
B	Habitualmente alcanza los objetivos bajo presión de tiempos siendo bueno su desempeño en situaciones de alta exige
C	Alcanza los objetivos bajo presión siendo menor su desempeño en situaciones de alta exigencia.
D	Se dificulta su accionar en situaciones dónde experiemente presión y ya sea por tiempo o pro im

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Martha Alles capital humano recomienda:



© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

A modo de síntesis:

Los roles

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Los diferentes roles

- La función de desarrollo dentro de las organizaciones y el rol de Recursos Humanos
- El rol de los jefes en el Desarrollo de competencias (Jefe como coach)

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

A modo de síntesis

- No hay transformación institucional sin cambios individuales
- El desarrollo de las competencias organizacionales se logra a través del desarrollo de las competencias individuales

"...Los logros de una organización, son el resultado del esfuerzo combinado de cada individuo..."
VICENT LOMBARDI (1913 –1970)

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados

Contáctenos

DEPARTAMENTO DE CONSULTORIA
Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza),
2° piso, (C1013AAD), Buenos Aires,
Argentina.

Tel. -54 11- 48.15.48.52
Fax. -54 11- 48.15.48.52 int. 102

DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN
Talcahuano 758, 4° "B", (C1013AAP),
Buenos Aires, Argentina.

Tel. -54 11- 43.71.64.17
Fax. -54 11- 43.73.09.86

alles@marthaalles.com

www.marthaalles.com

¡CONOZCA NUESTRO SITIO TÉCNICO!

WWW.XCOMPETENCIAS.COM

© copyright 2006 MARTHA ALLES S.A.| Todos los derechos reservados



MARTHA ALLES
capital humano

CINCOTTA
asesores