

SEMINARIO INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA AVIACIÓN CIVIL

Decimotercera Reunión de Directores de Centros de Instrucción de Aviación Civil
(Lima, Perú, 4 – 5 de noviembre de 2013)



Objetivo del Seminario



Identificar los elementos de la gestión del factor humano por competencias, en los ámbitos organizacionales, de capacitación y de instrucción y la forma cómo están interrelacionados.

Ámbitos de Análisis sobre Competencias





GENERALIDADES Y MARCO CONCEPTUAL



Definición de Competencia

*Es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior **en un trabajo o situación.***

(Spencer y Spencer, 1993)



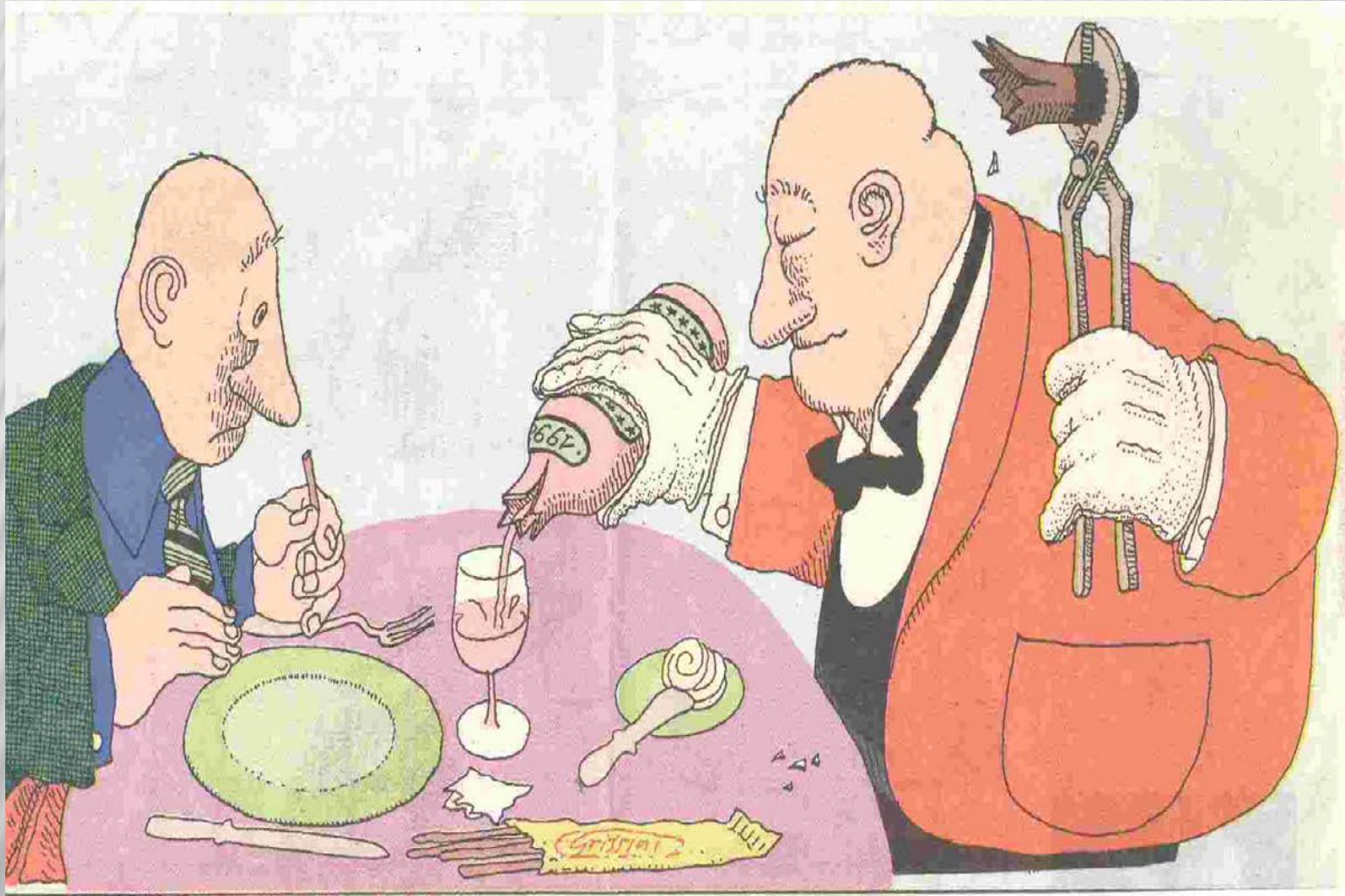
Definición de Competencia

“Característica subyacente de una persona, que resulta en un desempeño efectivo y/o superior en el empleo”

(Klemp, 1980; citado por Boyatzis, 1982).



Definición de Competencia



“Profesional” Definición Propuesta

Un profesional de la aviación, de manera consistente **excede los estándares mínimos**, continuamente **mejora y ayuda a otros a hacerlo.**



Mitos de la Gestión por Competencias

**Es para organizaciones
Multinacionales**

- “La gestión debe ser un traje a la medida”. Cada organización es única.
- “La gestión por competencias no sólo es para empresas-grandes, sino para grandes-empresas”.

Es una moda

- La gestión por competencias está establecida en los sistemas de gestión desde los años 70. ¿No son más de 40 años suficientes para no seguir calificándola de moda pasajera?

No aporta beneficios

- Los aspectos intangibles que no se conectan directamente con el beneficio económico inmediato, suelen calificarse de innecesarios

No funcionó

- Ya la probamos y no funcionó – es una expresión frecuente – La implantación de sistemas y prácticas de gestión por competencias sólo produce cambios y beneficios, si se convierte en la forma de hacer las cosas.

TIPOS DE COMPETENCIA

- **Genéricas** o transversales (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva)
- **Específicas** (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado).

Bunk (1994) da cuenta de cuatro categorías:

- Competencia especializada
- Competencia metodológica
- Competencia social
- Competencia participativa o de participación.

En la gestión por competencias a nivel de empresas, sobre todo en los **EEUU**, es usual distinguir entre dos tipos de competencias:

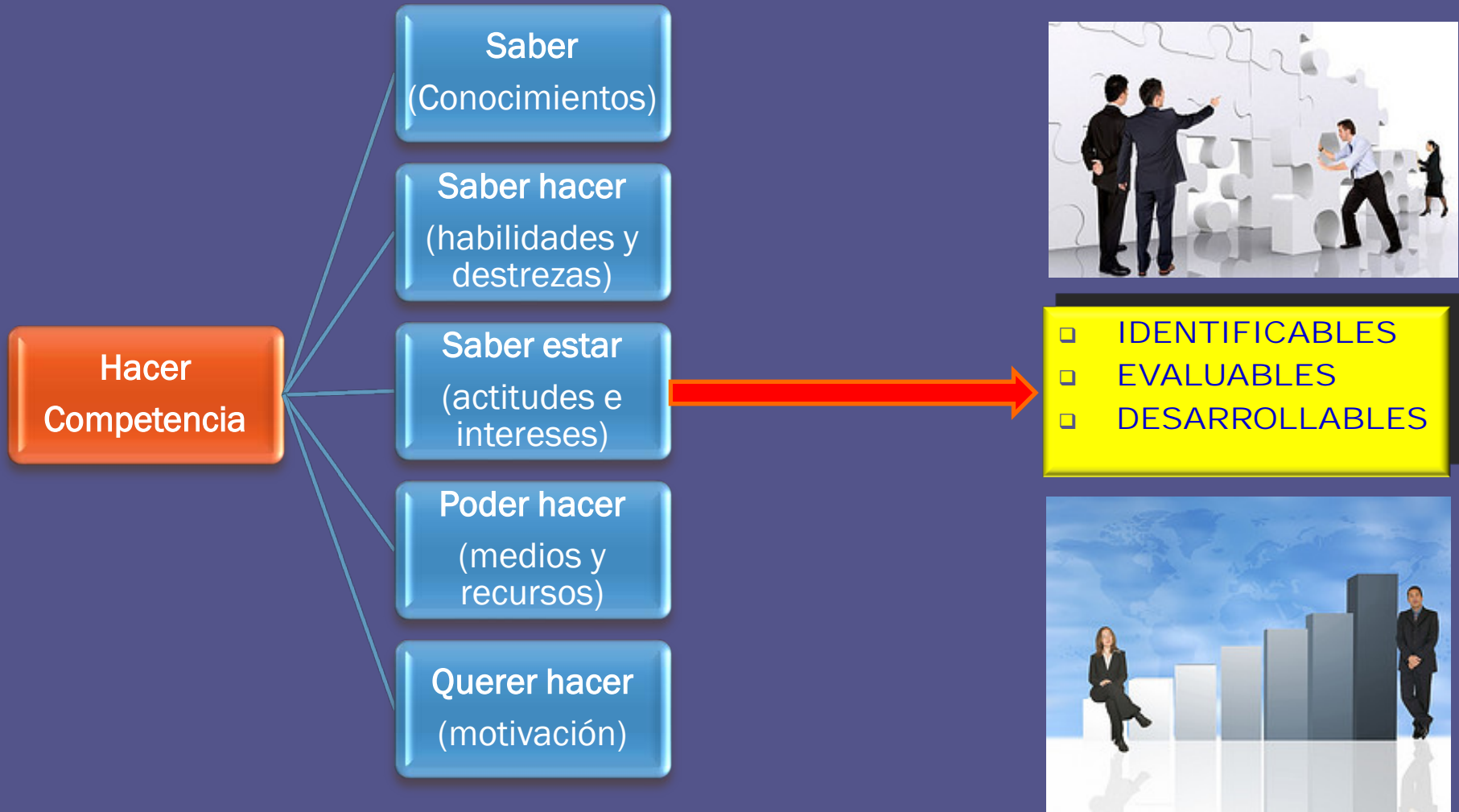
- Competencias **centrales o de núcleo** (core competencies)
- Competencias **auxiliares**.

Concepto de Competencias

- Son **conocimientos, habilidades y actitudes** que determinan el potencial de una persona para alcanzar un nivel de desempeño y desarrollo esperado.
- Las competencias marcan la diferencia entre el desempeño excelente y uno simplemente adecuado.
- Característica relacionada con una **actuación eficiente** en el trabajo.



Concepto de Competencias



“Una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aisladas, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.”

(Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993)

Concepto de Competencias

COMPETENCIAS + OBJETIVOS = DESEMPEÑO

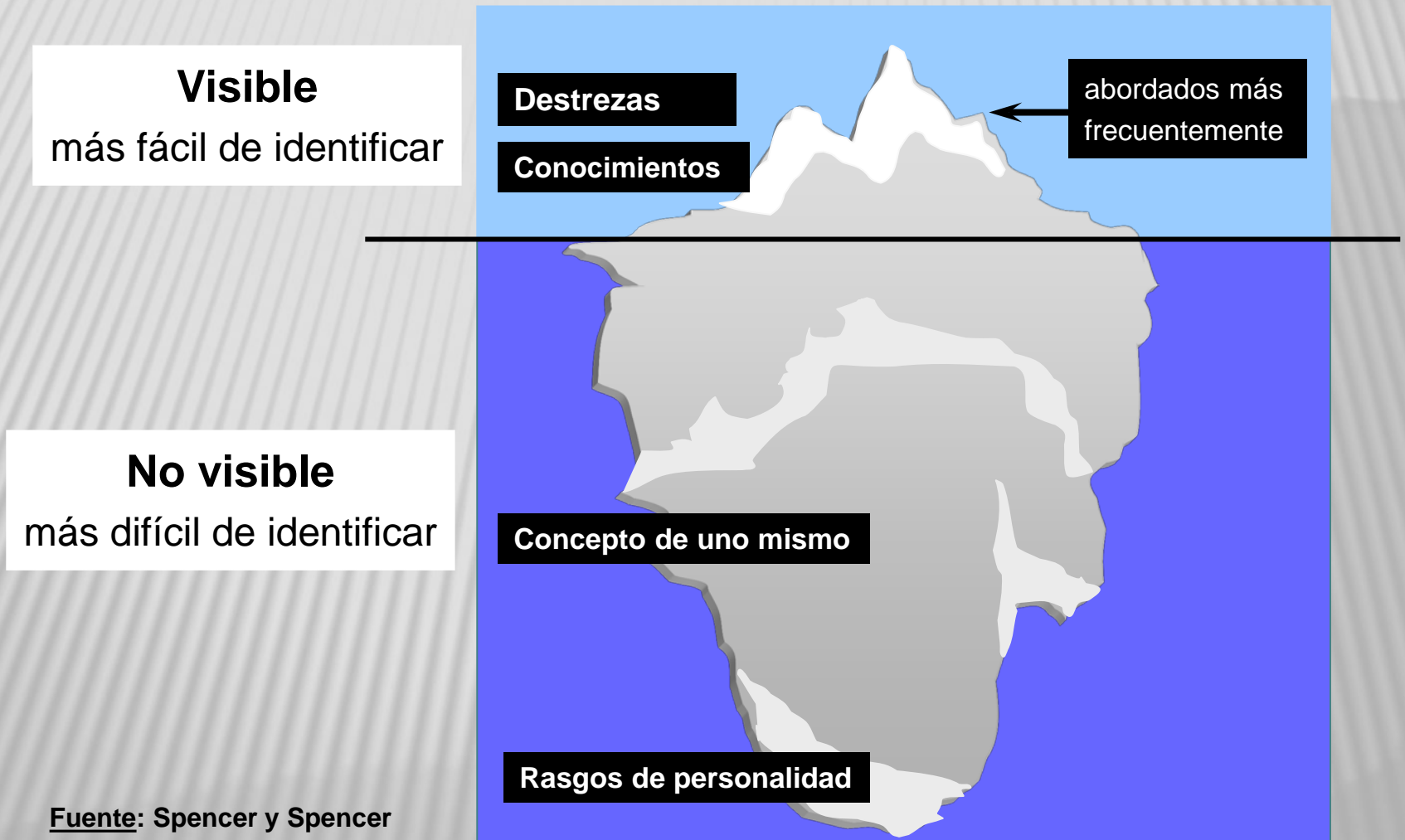


Concepto de Competencias

TALENTO INDIVIDUAL = capacidades + compromiso + acción



Modelo del Iceberg



Características de las Competencias



Adecuadas a la organización



Adecuadas a la realidad actual y futuras



Operativas, Codificables y medibles



Con un lenguaje conocido por todos



De fácil identificación

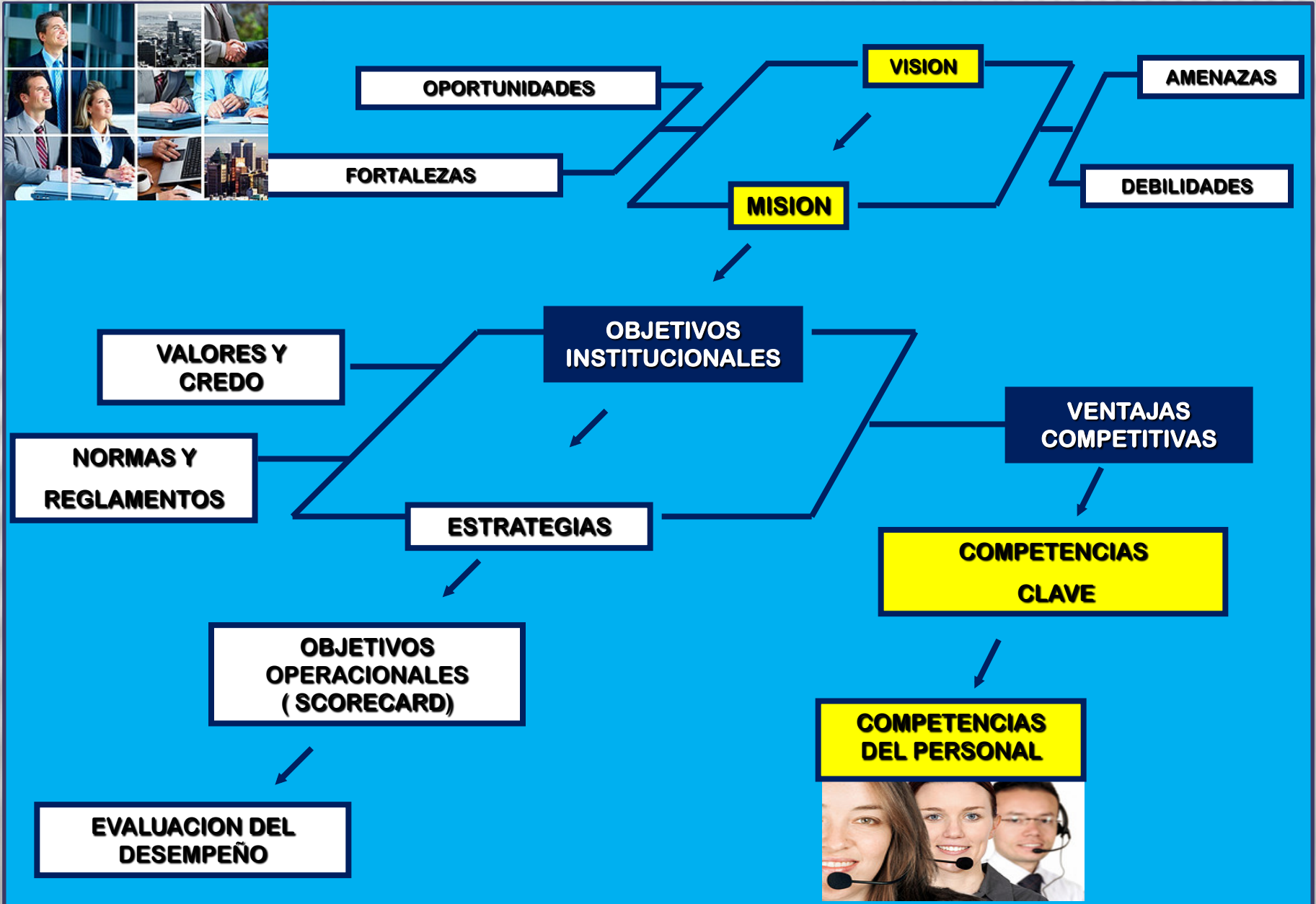
Aplicación a las Organizaciones

1973

2013



La Planeación Estratégica y las Competencias

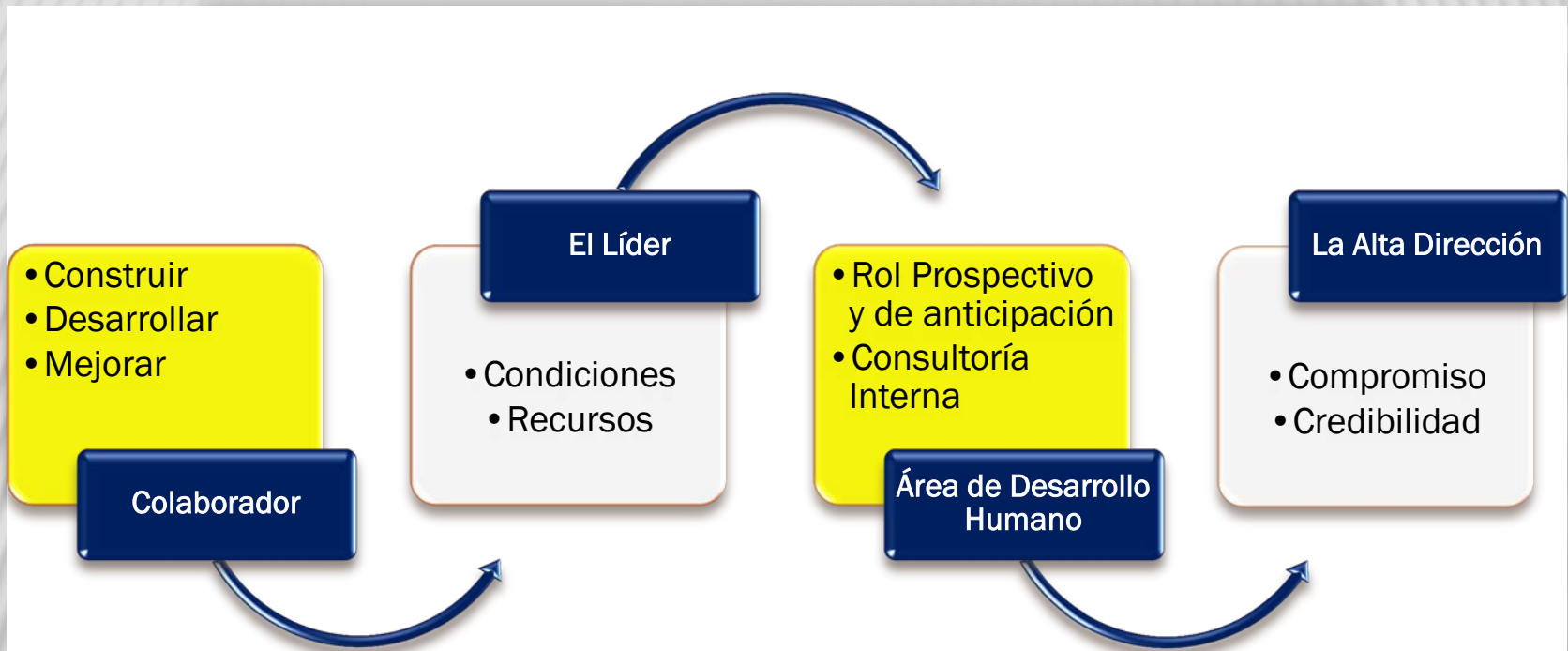


Modelo de Competencias

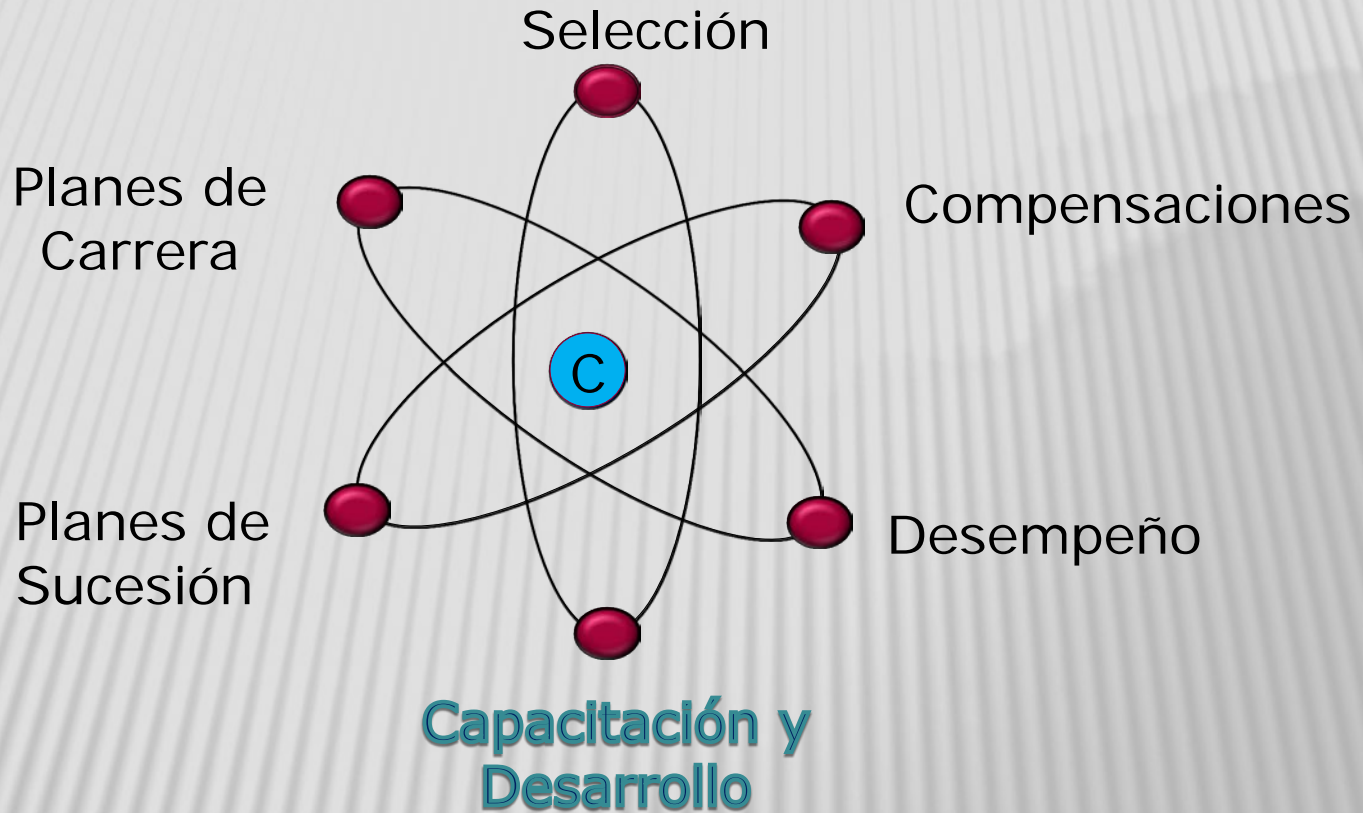


- 1) Conocer el negocio, la estrategia y el plan de negocios;
- 2) Tener un diseño organizacional bien estructurado, con una buena definición de perfiles de puestos de trabajo;
- 3) Integración del área de recursos humanos con el resto de las áreas; tanto en su rol de consultor interno, como de soporte de servicios y socio estratégico;
- 4) Coordinación de todas las políticas de recursos humanos; como selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

Responsabilidades



Gestión del Talento Humano por Competencias



Modelo Organizacional por Competencias

Política de RR.HH		Gestión tradicional	Gestión por competencias
¿En qué consiste mi trabajo?	Definición de puestos y selección	Descripción de funciones	Descripción de competencias
¿Cómo lo estoy haciendo?	Evaluación	Responsable/Colaborador	Evaluación 360°
¿Hacia dónde puedo progresar?	Desarrollo y promoción	Entrevistas Dirigidas	Assessment Center
¿Qué hacer para progresar?	Capacitación	Presencial	e-Learning



Ventajas de la Gestión por Competencias

Favorece a la productividad, porque se orienta a resultados



Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo



Mejora la precisión, al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos



Los colaboradores conocen lo que se espera de ellos y mejoran en el logro de resultados



Ventajas de la Gestión por Competencias

Las personas tienen
COMPETENCIAS

COMPORTAMIENTOS



Que producen
RESULTADOS

Se convierten en
SERVICIOS

Ventajas de la Gestión por Competencias

MENOS COSTOS Y MÁS PRODUCCIÓN

- Se identifican y disminuyen los gastos.
- Se incentiva la cooperación y coordinación del trabajo.
- Se incrementa la eficiencia y la productividad.
- Se invierte menos tiempo y material.

VENTAJA GERENCIAL

- Se alinean las metas corporativas y las de los empleados.
- Se incrementa la comunicación efectiva.
- Se mejoran las medidas de calidad y productividad.

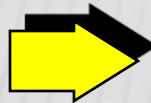
COLABORADORES MOTIVADOS Y COMPROMETIDOS

- El sistema de competencia involucra a los trabajadores desde el principio, lo que asegura su compromiso con el modelo.
- Los empleados saben hacia donde enfocar sus esfuerzos de mejora, como trabajadores y como personas.

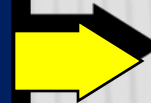
Definición de Criterios Efectivos de Competencias



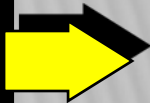
Definir criterios de desempeño



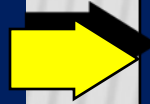
Identificar una muestra



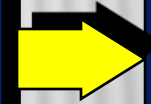
Recoger información



Identificar tareas y los requerimientos de competencias



Validar el modelo de competencias



Aplicaciones



Aplicaciones:

- ❑ Selección
- ❑ Entrenamiento y capacitación
- ❑ Desarrollo
- ❑ Evaluación de desempeño
- ❑ Planes de sucesión
- ❑ Remuneraciones

Fuente: Martha Alles

La metodología completa implica compromiso de la Alta Dirección de la organización.

Modelo de Gestión del Talento por Competencias

Modelo de Gestión del Talento por Competencias

1. Definición del Talento (Competencias) MAPEO



2. Ubicación del Talento



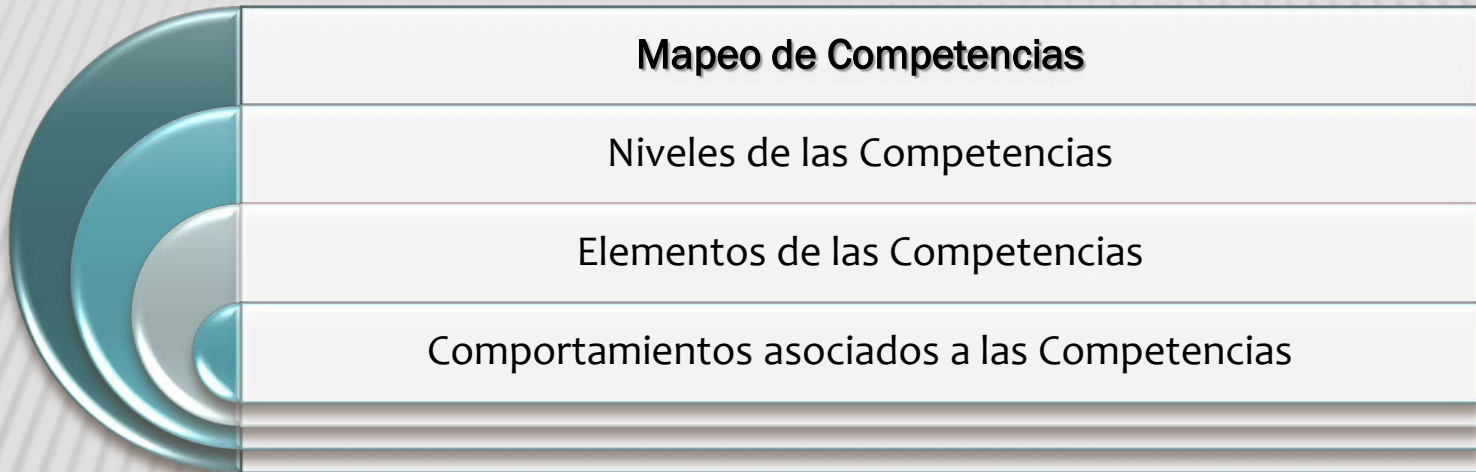
3. Evaluación del Talento



4. Desarrollo del Talento



Modelo de Gestión de Talento por Competencias

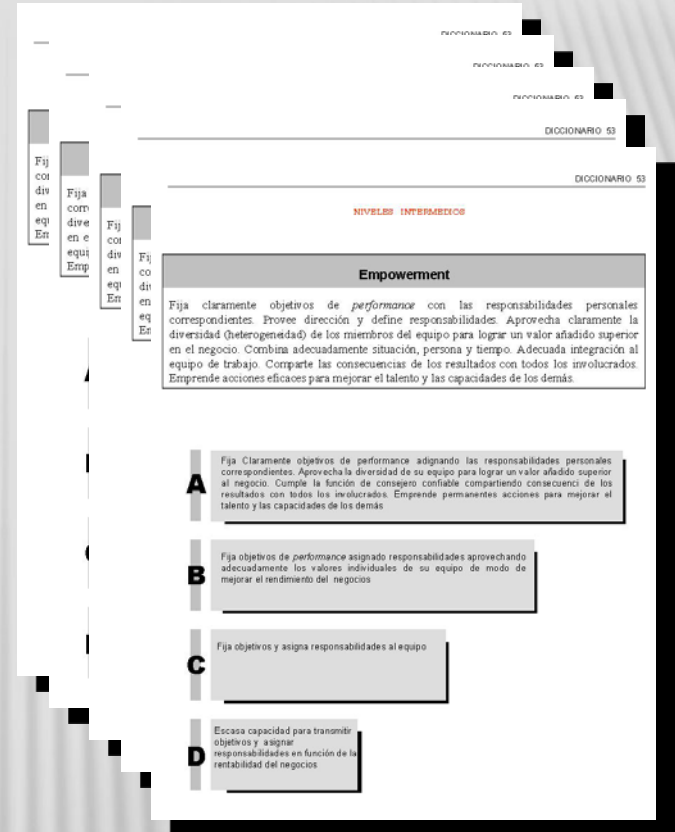


Competencias
Genéricas

Competencias
Específicas



EJEMPLOS:



Cada competencia
abierta en un rango de
4 grados

A: alto/ superior
B: muy bueno
C: bueno
D: mínimo o
insatisfactorio

NIVELES INTERMEDIOS

Empowerment

Fija claramente objetivos de *performance* con las responsabilidades personales correspondientes. Provee dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empeña acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

A

Fija Claramente objetivos de performance adignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo consecueni de los resultados con todos los involucrados. Empeña permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás

B

Fija objetivos de *performance* asignado responsabilidades aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo de modo de mejorar el rendimiento del negocios

C

Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo

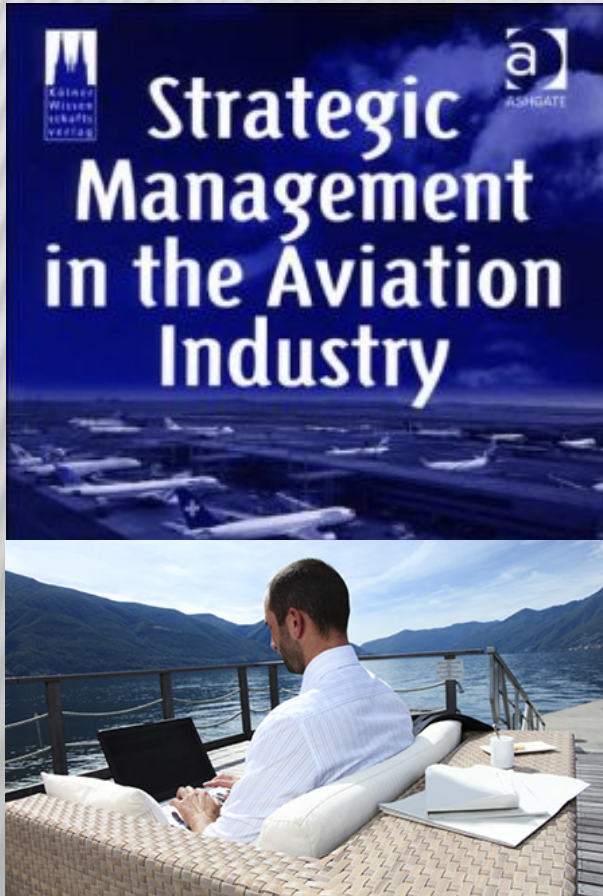
D

Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocios



Competencia: Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son **comportamientos observables** en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.

Martha Alicia Alles



Pensamiento estratégico

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

A

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

B

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

C

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

D

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

Modelo de Gestión de Talento por Competencias

Sistema de Ubicación de Talento

- Metodología aplicada para identificar quiénes son las personas talentosas, de acuerdo a las competencias definidas.



Involucrar a participantes en la descripción del talento.



Distinguir a las personas con talento real o potencial.

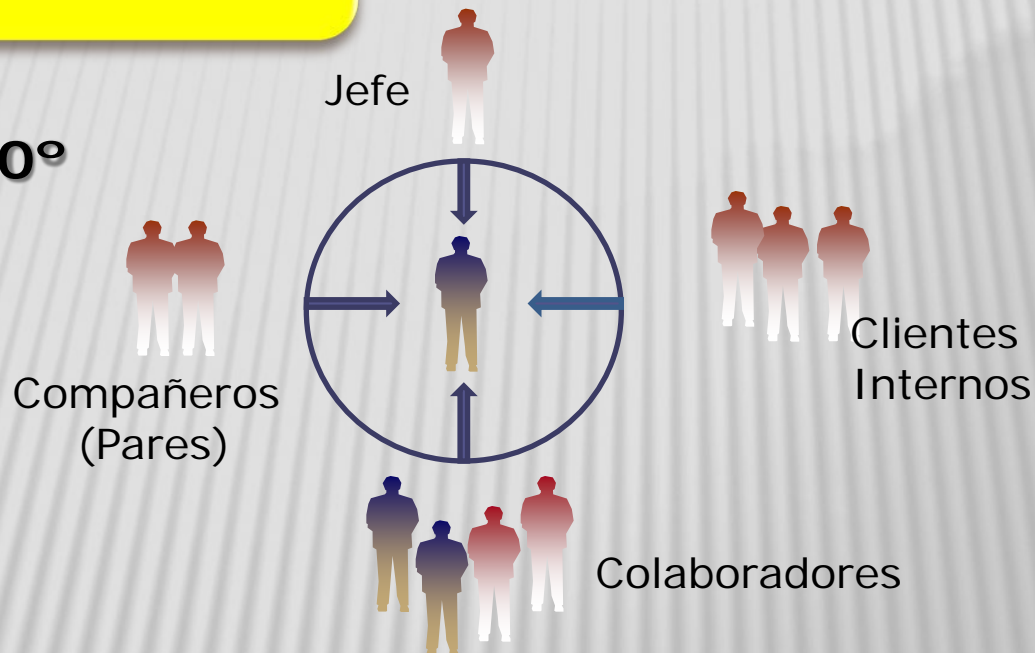
Herramienta de TI

Modelo de Gestión de Talento por Competencias

Sistema de Evaluación de Talento

Evaluar al talento identificado, mediante una Evaluación 360° de acuerdo a las conductas de cada competencia.

360°

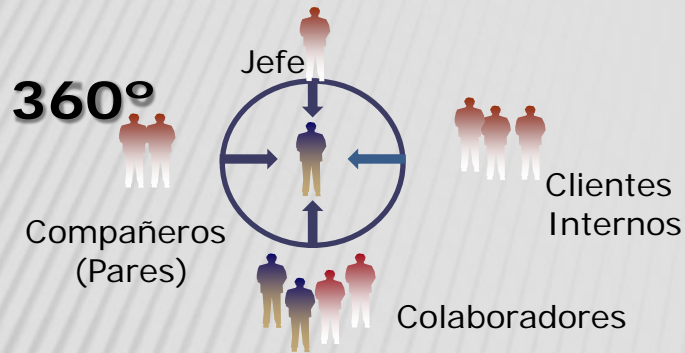


Comportamientos

BRECHA

Fortalezas y Debilidades

Modelo de Gestión de Talento por Competencias



Medir el Desempeño del personal.

Medir las Competencias (conductas).

Diseñar Programas de Desarrollo.

Concepto de conducta observable:

Para evaluar el desempeño por competencias se observan las conductas de las personas. Interesa evaluar cómo se comportó, no si sabe o no sabe hacer la tarea, sino cómo la ha realizado. Este concepto elimina o reduce los valores subjetivos.

¿Qué debería dejar de hacer esa persona?

¿Qué debería seguir haciendo esta persona?

¿Qué debería empezar a hacer esta persona?



Desarrollo de Personas por Competencias

Sistema de Desarrollo de Talento

- Gestionar el desarrollo del talento y planear las estructuras organizacionales.



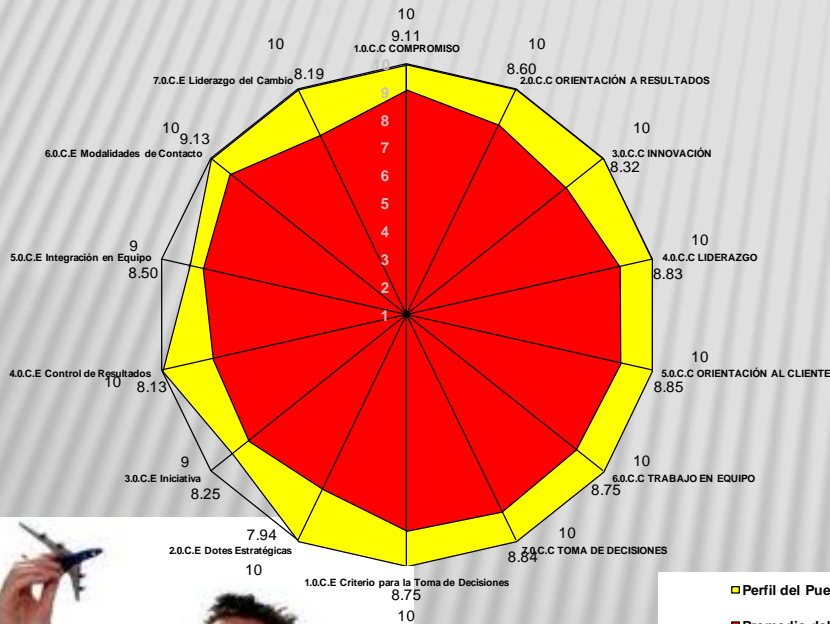
Programas de Reemplazo

Línea de Carrera

Planes de Sucesión

Planes de Desarrollo Individuales

Concentrado Competencias



Desarrollo de Personas por Competencias

Necesidades de Desarrollo

Centro de Auto-Desarrollo

- Acciones concretas a mejorar en el desempeño del trabajo.
- Coaching
- Mentoring
- IPPT

Aprendizaje Formal

- Cursos externos.
- Talleres, Seminarios
- Diplomados
- Maestrías



Factores Clave para una Implementación exitosa

- ✓ Aplicable
- ✓ Comprensible
- ✓ Útil
- ✓ Fiable
- ✓ Fácil Manejo

Desarrollo integral de las
Personas



SEMINARIO INTERNACIONAL DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA AVIACIÓN CIVIL

Decimotercera Reunión de Directores de Centros de Instrucción de Aviación Civil
(Lima, Perú, 4 – 5 de noviembre de 2013)

