

**Banco Central de la República Argentina
VI Reunión sobre Administración de RRHH de
Banca Central**



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS:
UNA APROXIMACIÓN A SU NECESIDAD**

**Esteban R. Villamayor
Buenos Aires – 13 y 14 de mayo 2004**

ESTRUCTURA

ESTRATEGIA

CULTURA

Selección

Diseño
funcional

Evaluación
del
desempeño

Planes
de
Carrera

COMPETENCIAS

Valoración
del
Potencial

CULTURA

Planes
de sucesión

Retribución

Formación y
desarrollo

ESTRATEGIA

ESTRUCTURA



LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS IMPLICA



Lograr de cada persona el nivel de rendimiento y contribución que el Banco requiere en forma equilibrada con su mejor desarrollo y satisfacción al hacerlo.

PUNTOS CLAVE DE ESTA GESTIÓN

- **Desarrollar los aprendizajes que sean requeridos**
- **Establecer la capacidad, maduración y formación de cada persona**
- **Lograr la adhesión de las personas**
- **Alinear las acciones de cada persona y de cada grupo laboral con las misiones y funciones de la Institución**

EL ESCENARIO EN EL QUE SE TRABAJA

demanda:

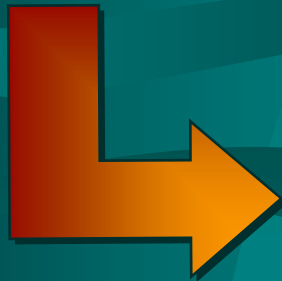
- ✦ *Medición del valor agregado del capital humano*
- ✦ *Ejercicio del rol de agente de cambio*
- ✦ *Efectiva gestión del conocimiento*
- ✦ *Aprendizaje veloz en el trabajo y a distancia*
- ✦ *Verificación de los desempeños laborales*
- ✦ *Redefinición del concepto “Capital Humano”*
- ✦ *Creación de ambientes de trabajo cooperativos y estimulantes.*

LA COMPETENCIA LABORAL EN LA GESTIÓN DE RRHH



Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral claramente identificada (concepto de la OIT)

***Las competencias laborales no
son buenas o malas en sí mismas:***



**Son aptas o no para
una determinada
situación**

La conducta laboral tiene dimensiones y el desempeño de una persona requiere del desarrollo de los ejes de competencias siguientes:

- *Profesional* → *formación específica*
- *Personal* → *perfil actitudinal*
- *Operativo* → *actuar y concretar objetivos*
- *Estratégico* → *saber qué hay que hacer*
- *Organizativo social* → *gestionar entre las redes humanas de la institución.*

REQUERIMIENTO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN



DE LA BASE PROFESIONAL

- Profesionalismo técnico sólido
- Actualización permanente
- Flexibilidad
- Idiomas

DE LA BASE PERSONAL

- Actitud de cambio
- Compromiso
- Autonomía e integración
- Capacidad para actuar ante la incertidumbre y la presión
- Madurez emocional
- Apertura a la integración cultural

COMPETENCIAS Y APRENDIZAJE

El aprendizaje es un capítulo esencial en la adquisición de nuevas competencias, pues está ligado a las capacidades de cada individuo en una doble perspectiva:



Interpersonal



Intrapersonal

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Existe consenso en cumplir con estas etapas:

🏗️ Identificación

(elección satisfactoria de cada competencia para hacer bien una tarea)

🏗️ Normalización

(estandarización de competencias elegidas)

🏗️ Formación

(confección de programas destinados a generar las competencias buscadas)

🏗️ Certificación

(reconocimiento formal de una competencia para una tarea normalizada)

PROPUESTA PARA TENER EN CUENTA EN TODO SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- *Diseñar procesos educativos internos que posibiliten obtener conductas ajustadas al requerimiento laboral.*
- *Lograr la aplicación concreta de los conocimientos a través del desarrollo de la persona en su lugar de trabajo.*

SECUENCIA DE UNA ADECUADA PUESTA EN MARCHA DE SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- *Elección de las competencias consideradas clave.*
- *Puesta a punto del sistema con participación de los empleados.*
- *Aplicación de competencias a los procesos de selección de personas.*
- *Determinación de necesidades de capacitación.*
- *Confeción de programas de desarrollo.*
- *Incorporación de las competencias en la evaluación de desempeño.*