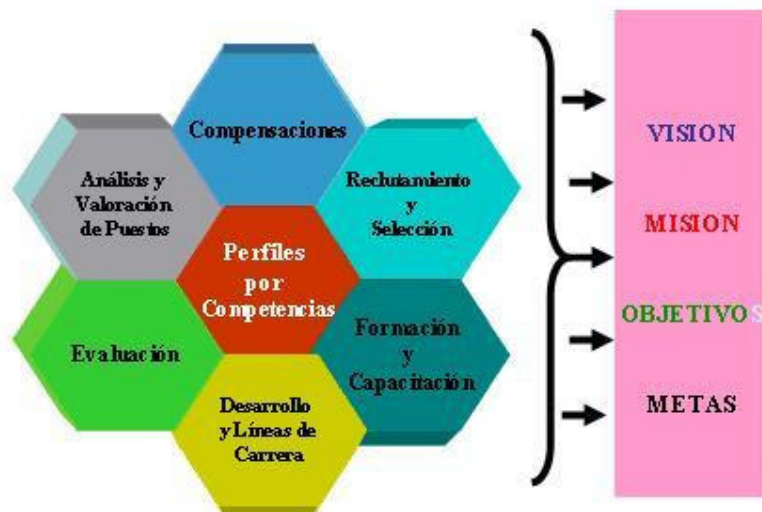


## El Diccionario de Competencias (DC)

La gestión del capital humano por competencias es uno de los métodos más eficiente para efectuar la alineación total de la labor y el desempeño del personal con los objetivos y empresas de la empresa. Aquellas organizaciones peruanas que las han implementado van teniendo los resultados que han diseñado y lo han realizado en base a una capacitación continua al personal sobre el tema, el rol y el compromiso del trabajador y también de la empresa, entre otros importantes factores.

En el campo técnico de la implementación de la gestión por competencias, ha sido relevante la formulación e implementación del Diccionario de Competencias (también llamado Catalogo por Competencias) para el diseño de los perfiles de los puestos (tema fundamental), así como para realizar la selección, la evaluación, los planes de carrera, planes de capacitación, etc., prácticamente para todo el sistema de gestión del personal de la empresa.



La elaboración del DC debiera ser sencilla y fácil de entender para el personal. Este diccionario se concibe a partir de identificar todo tipo de competencias que amerita los puestos y la organización, pueden ser <sup>1</sup>: competencias de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias organizacionales (genéricas, o transversales, etc.)

Generalmente se inicia identificando las competencias organizacionales que nacen de los valores de la empresa: Ética, Compromiso, Responsabilidad, etc., y de las estrategias de gestión de la Dirección de la empresa que impulsa o exige a todo su personal como son: Calidad de Servicio, Trabajo en equipo, Innovación, etc. Lo que

<sup>1</sup> Existen diversas formas de presentar y clasificar a las competencias. Por ejemplo otra forma es: Las competencias funcionales (ligadas al puesto), las competencias cardinales (las genéricas) y competencias de dirección (para aquellos puestos que tienen personal a su cargo).

continúa es identificar las competencias de los puestos, como son los conocimientos, habilidades, destrezas, etc.

Algunas Gerencias de Recursos Humanos que han implementado gestión por competencias, se han fijado principalmente en las competencias blandas (como son las habilidades y las competencias organizacionales) y omiten (sin querer queriendo) a las competencias de conocimientos y destrezas del puesto que son muy relevantes en los puestos de técnicos, especializados, incluso de carácter gerencial, etc., por lo tanto cuentan con un diccionario de competencias incompleto y ello le obliga a realizar una gestión por competencias limitada en la selección, evaluación, etc. del capital humano.

El diccionario de las competencias técnicas es preferible obtenerlo con personal experta o conocedora del puesto o de la técnica específica que se requiere para elaborar la competencia, muchas veces es necesario hacer consultas al exterior de la empresa para obtener el diccionario de competencias técnicas, si es que no encontramos a los especialistas en el tema al interior de la empresa.

Lo que tenemos que saber y hacer es elaborar el diccionario de competencias, que incluye: (a) la definición clara de la competencia y su alcance, (b) los comportamientos observables en los diversos niveles o grados de la competencia (1, 2, ...5, etc.), (c) la identificación de los puestos que le son aplicables la competencia correspondiente. En la parte final se les envía un ejemplo de diccionario de competencia.

Si usted desea, por ejemplo, realizar una buena entrevista en la selección de personal, las preguntas sobre determinadas competencias esenciales para el puesto las puede concebir a partir de los comportamientos observables del nivel deseado que está especificado en el diccionario de competencias. Usted rápidamente puede darse cuenta si el (la) candidato (a) está competente para el puesto, o que nivel de competencia cuenta para cubrir con éxito el puesto de trabajo.

Si usted requiere conocer si alguna persona tiene potencial para acceder a algún puesto determinado, usted evalúa las competencias deseadas y comportamientos observables que exige el puesto versus las competencias y comportamientos observables reales que cuenta esta determinada persona, mediante 360º grados, 180º grados, etc. , como mejor prefiera y le sea válido.

Mientras mejor trabajado tenga su diccionario de competencias, va a tener mejor resultados en la elaboración de los perfiles de los puestos, la selección del personal, la evaluación de competencias, la administración de assessment center, etc. Un pequeño gran detalle.

Saludos cordiales,

Roger Ruiz del Castillo  
Gerente de ROI



Rentability On Investment



Definición y alcance de la competencia



Puestos que le son aplicables la Competencia



Niveles de las Competencias y comportamientos observables



| <b>GESTION DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Puestos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>NIVEL 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>NIVEL 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>NIVEL 5</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Consiste en el conocimiento y la habilidad para mejorar las competencias y el desarrollo<sup>1</sup> del personal.</p> <p>Para ello tiene conocimiento sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y estrategias</li> <li>• Elaboración del Diagnostico de Necesidades de Capacitación (DNC)</li> <li>• Formulación del Plan de Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Organización de eventos<sup>2</sup> de capacitación y desarrollo</li> <li>• Evaluación de la capacitación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de RRHH</li> <li>• Superintendente de RRHH</li> <li>• Especialista en Capacitación</li> <li>• Técnico en Capacitación</li> <li>• Jefe del Programa de Seguridad (que realiza capacitación)</li> <li>• Jefe de Turno de Seguridad (que realiza capacitación)</li> </ul> | <p>Apoya en la elaboración del DNC (encuestas, entrevistas, etc.)</p> <p>Participa en la elaboración del Plan de Capacitación</p> <p>Participa en la elaboración del Plan de Desarrollo</p> <p>Apoya en la organización de eventos</p> <p>Apoya en la determinación de los beneficios y costos de los programas</p> | <p>Propone políticas y estrategias de capacitación y desarrollo</p> <p>Conoce algunas técnicas para la elaboración del DNC</p> <p>Formula el plan de capacitación y desarrollo, de acuerdo a la alineación organizacional</p> <p>Formula el plan de desarrollo</p> <p>Organiza eventos</p> <p>Conoce algunos niveles de la evaluación de la capacitación</p> | <p>Establece políticas y estrategias de capacitación y desarrollo</p> <p>Conoce diversas técnicas para la elaboración del DNC</p> <p>Dirige el plan de capacitación</p> <p>Dirige el plan de desarrollo</p> <p>Administra y controla la organización de eventos</p> <p>Conoce diversos niveles de la evaluación de la capacitación</p> |

<sup>1</sup> Relacionado a la integración del trabajador con la empresa, desarrollo de la cultura organizacional, mejora del clima laboral, línea de carrera, programas de motivación, entre otros

<sup>2</sup> Como: seminarios, cursos, taller, replicas, entre otros. También incluye coordinación con capacitadores, consultores, etc., en lo que se refiera a la evaluación de las propuestas y ofertas de capacitación y desarrollo.