



SISTEMA DE COMPETENCIAS LABORALES
PARA LA GESTIÓN HUMANA



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Gestión del
Desempeño

CONTENIDO

Cambios en la gestión organizacional y humana

¿Qué son las Competencias Laborales?

¿Qué beneficio tiene integrar las competencias laborales?

¿Cuáles son las competencias Transversales para la Administración Pública?

¿Qué es la Gestión por Competencias?

Cambios en la gestión organizacional y humana

Un Estado moderno, requiere de generar estrategias en la búsqueda de mejoras para una “Buena Administración” orientada a la Ciudadanía y esto ha llevado a plantear nuevos modelos que garanticen una buena Gestión Humana y Organizacional.

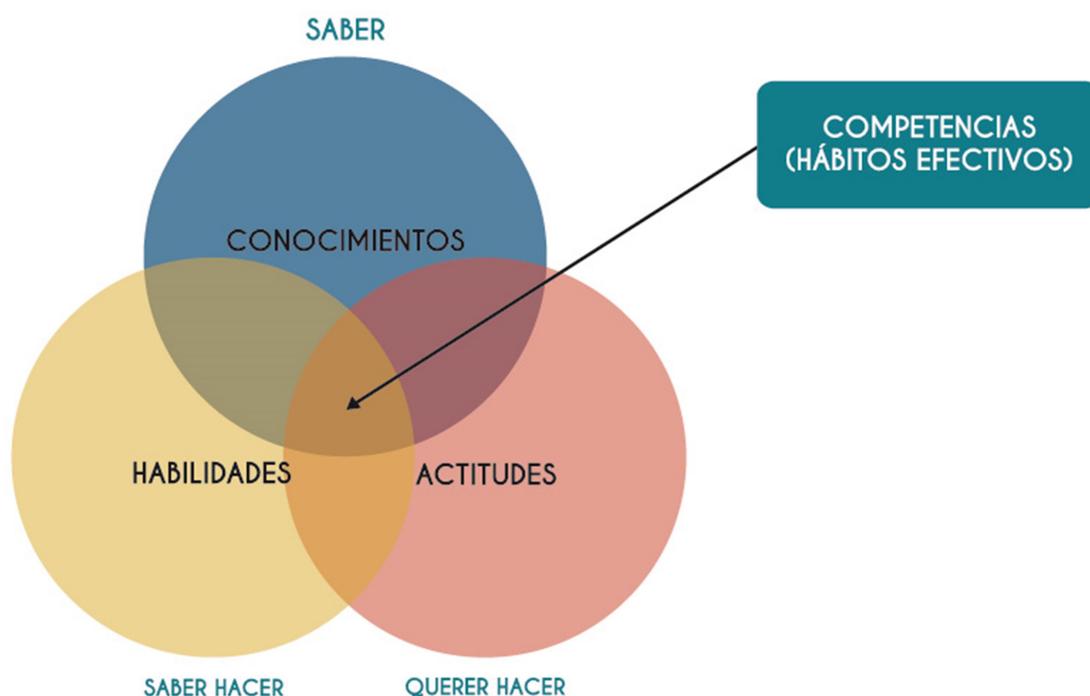
La ONSC comprometida con sus cometidos, definiciones y proyectos estratégicos para este período de cambio, integra dentro de su accionar, el concepto y las buenas prácticas generadas por la “Gestión Humana y Organizacional, basada en Competencias Laborales”, éxito en la actualidad mundial tanto a nivel público como privado.

En este contexto serán integrados desde la mirada de este modelo de manera teórica y práctica, los procesos y sub sistemas a desarrollarse y que aplican para gestionar personas. De esta manera se facilitará desde una visión sistémica, la integración y coherencia del diseño, desarrollo de nuevas políticas, métodos y herramientas. Así las Competencias Laborales, integrarán de diferente manera el tejido transversal para definir funciones, orientar el reclutamiento y la selección, integrar la evaluación del desempeño, el desarrollo, la formación de personas y los sistemas de movilidad, entre otros.

¿Qué son las Competencias Laborales?

Las competencias laborales han sido definidas por muchos autores e instituciones desde diversas perspectivas. A efectos de simplificar los conceptos tomaremos las propuestas realizadas por organismos internacionales especializados en la materia y de la administración pública.

Las competencias **integran un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes** que se aplican en el desempeño de una función y que se expresan en acciones, por lo que hay siempre comportamientos observables sobre ellas. Derivan de los requerimientos de calidad y efectividad esperados para una función, siendo relevantes en la medida en que ayudan a lograr los resultados planteados y servir a la ciudadanía a través de la creación de valor público. Las competencias se despliegan en un contexto de acción concreto de trabajo a través de las ocupaciones y aplican en las actividades y tareas de un puesto determinado.



De los elementos que integran una competencia, el **conocimiento** es lo que refiere a **saber qué, por qué y para qué hacer**; las **habilidades** refieren a **saber cómo hacerlo** y la **actitud** refiere a **querer hacerlo y saber ser** en términos de valores y convivencia.

¿Qué beneficio tiene integrar las competencias laborales?

Conocer y definir competencias, permite generar instrumentos para la definición del nuevo proyecto de ocupaciones, relevar los perfiles más adecuados para un puesto, realizar la selección de sus ocupantes con criterios claros y transparentes. Además asignar funciones, actividades y tareas más adecuadas a los equipos y sus integrantes, creando resultados de más y mejor valor público para la ciudadanía.



La ONSC a través del proyecto de Gestión del Desempeño, ha desarrollado las **competencias transversales** que serán integradas y evaluadas en toda la función pública y aplicarán a todo el sistema de gestión humana de los organismos de la Administración Central del Estado.

Se entiende por **competencias transversales** u organizacionales, a aquellas que son comunes a todas las ocupaciones y funciones que tiene una organización.

Por ejemplo, la comunicación es una competencia que aplica a todas las funciones de cualquier organización, desde el nivel operativo hasta el de mayor jerarquía.

Por el contrario, las competencias que son propias de una función, ocupación o actividad en particular, se denominan **competencias específicas** y serán definidas y ordenadas en su oportunidad por el proyecto de ocupaciones y carreras, con el cual se viene coordinando su descripción.

Toda competencia integra siempre definiciones en base a comportamientos que son observables, evidentes, que llevan a las personas a obtener resultados.



Esto hace que al momento de la evaluación, todas las personas estén observando y evidenciando los mismos elementos que la integran.

¿Cuáles son las competencias Transversales para la Administración Pública?

El proyecto de Gestión del Desempeño por Resultado y Competencias, definió de manera piloto, las competencias transversales para toda la función pública, considerando la modernización de la Administración y la creación de valor público:



Orientación al ciudadano: Integra los conocimientos y las habilidades del funcionamiento de los servicios y las actitudes requeridas por los funcionarios, en sus vínculos de relacionamiento con los ciudadanos, de tal manera que se genere una atención ágil, accesible, empática y de trato amable. Se orienta a brindar un servicio de calidad, que de soluciones efectivas y eficientes para satisfacer sus necesidades e intereses. En los casos que el cargo no atienda a ciudadanos directamente, se entiende como orientación a "destinatarios internos", tales como otros compañeros u otros sectores que participan en los procesos de trabajo que se dirige al ciudadano.



Orientación a resultados: Aprecia comportamientos que se vinculan a la participación e integración del trabajo individual, junto al colectivo del equipo de trabajo, para alcanzar resultados en las unidades organizativas donde desarrolla sus funciones. Busca orientar el logro de la función a resultados concretos y de alta calidad y eficiencia, valorados por los ciudadanos. Algunos ejemplos de resultados pueden ser un servicio, un producto, una información, un

asesoramiento, una decisión importante para un destinatario externo o interno, etc.



Comunicación efectiva y trabajo en equipo: Esta competencia, aprecia la escucha activa y la formulación acorde de mensajes para indagar en la búsqueda y generación de un entendimiento efectivo, franco y productivo con los interlocutores. Atiende a los conocimientos y habilidades necesarias para colaborar y apoyar con actitud positiva, la coordinación requerida de su puesto con otros integrantes de su equipo de trabajo. Participa y aporta en generar condiciones para implementar soluciones efectivas y lograr resultados medibles, a partir de los objetivos trazados por la unidad organizativa de trabajo a la que se pertenece.



Aprendizaje y flexibilidad: Aprecia el proceso de adaptación de las personas para cambiar la forma de realizar su trabajo y lograr alcanzar los resultados esperados, cuando las variaciones del entorno laboral o las circunstancias lo requieren, o cuando los resultados logrados no coinciden con los buscados. Atiende la actitud y la apertura de cada persona para fomentar y tomar oportunidades de revisar los supuestos y las prácticas utilizadas en sus labores, extrayendo lecciones sobre los errores y aciertos y compartiendo el conocimiento generado sobre ello.



Competencia técnica: Esta competencia aprecia la modalidad y puesta en práctica del conocimiento técnico específico, que se aplica al puesto de trabajo por parte de su ocupante. Atiende la modalidad de integración de los métodos, técnicas, uso de recursos, seguimiento de procesos y estándares, herramientas, normas y regulaciones para la función que se desempeña. Puede incluir la investigación de nuevas tendencias, asesoramiento y diseño de nuevas prácticas alineadas con la estrategia organizacional y el uso de mejores prácticas de otras experiencias.

¿Qué es la Gestión por Competencias?

Gestionar por competencias es un concepto amplio que atraviesa a todo el sistema organizacional. Las organizaciones tienen propósitos y cometidos y son competentes para ello, cada una dentro de su función. Por tal motivo, deben gestionar sus conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes en áreas especializadas, que articuladas entre ellas y en conjunto, la hacen ser competente.



Así cada inciso es legitimado en un área de competencia específica como Salud, Vivienda, Trabajo, Energía, Defensa, Seguridad, etc. y se organiza configurando modelos y maneras de estructurar las funciones y los procesos para lograr resultados concretos y alcanzar sus objetivos.

Gestionar por competencias implica que todos los procesos de la gestión humana estén fundamentados y consideren a las competencias como eje central para el análisis y diseño de políticas, procesos y herramientas que

aporten al desarrollo y mejora de las personas, grupos y de la organización para lograr sus resultados. Gestionar por competencias permite articular y coordinar con criterios comunes y conocidos los sistemas ocupacionales y de puestos, la organización del trabajo, el reclutamiento y la selección, la movilidad vertical (ascensos), rotaciones, promociones, evaluación del desempeño, capacitación, formación y el desarrollo de la carrera de los servidores públicos, entre otros.

La definición, descripción de contenidos, niveles de complejidad y parámetros o estándares de calidad exigidos, se integran en un **Diccionario de Competencias**. La ONSC está en proceso de construcción con el aporte de las cinco ocupaciones transversales definidas por el proyecto de Desempeño y se agregarán las específicas, derivadas del proyecto de nuevas ocupaciones y carreras a medida que avance.

La gestión por competencias es mucho más amplia e implica no solo definir e implementar sistemas y procesos de gestión humana basados en ellas, sino también establecer los marcos de referencia para poder certificar la idoneidad y el dominio exigido por las mismas.

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



Escaneá el código
y accedé a más
información