Los Libertadores
Fundación Universitaria

SEMINARIO DE GRADO GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
Módulo Gestión Humana por Competencias
UNIDAD 1: Generalidades y Conceptos

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

¿Qué son Competencias?

CONOCIMIENTOS
HABILIDADES
ACTITUDES

¿Qué son Competencias?

¿Qué son Competencias?

- Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.
- Son un conjunto de saberes observables (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de una función laboral determinada.
- Son consecuencia de la experiencia e implican un dominio real de la tarea.
- Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más efectivas en una determinada situación.

Diferencia Entre Escuelas

Funcionalista	Conductista	Constructivista
Normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por la industria	Grupos de competencias desarrollados por investigación basados en excelentes ejecutores	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente
Normas basadas en resultados (referencia a criterio)	Normas orientadas a resultados (validadas por criterio)	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo)	Proceso educacional (desarrollo de competencia)	Proceso de aprendizaje por alternancia
Marca fija de rendimientos competentes, convenida sectorialmente	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación.	Especificaciones definidas por los alcances logrados por los trabajadores
Producto. Competencias duras	Producto: competencia blandas	Producto. Competencias contextuales

Componentes de las Competencias

- **Conocimientos adquiridos**

Por sí solos no garantizan que el trabajador sea competente, y requieren actualización continua.

- **Saberes prácticos**

Demandan adquisición de habilidades, destrezas y procedimientos para ejecutar actividades donde se utilicen instrumentos, técnicas y tecnologías que permitan mejorar la calidad del desempeño.

●Actitudes
Promueven de forma integral los intereses, las motivaciones y valores, y finalmente marcan la diferencia entre un trabajador y otro.

Pirámide de Las Competencias

Características de las Competencias
●Independencia:
Puede ser aplicada en cualquier punto de la estructura organizacional y en diferentes situaciones de trabajo.

●Especificidad:
Son específicas para cada empresa y están ligadas a los procesos.
●Localización:
Están ligadas a la persona, no al puesto de trabajo.

¿Qué es la Gestión Humana por Competencias?

Es el modelo de gestión del talento humano que abandona el esquema usual de asociar al individuo con un puesto de trabajo determinado, para enfocarlo desde el punto de vista de sus capacidades y su relación con las necesidades de una unidad funcional de trabajo.

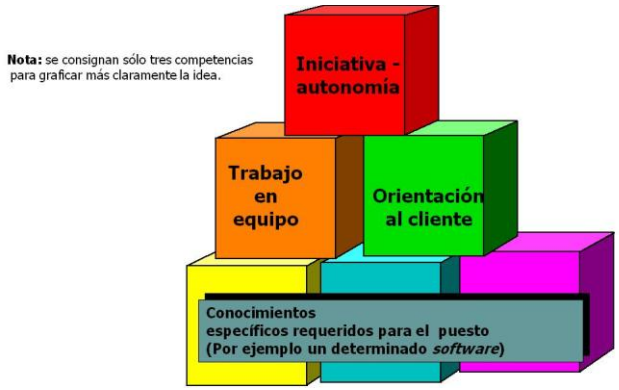
Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias

- Mayor flexibilidad laboral
- Posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad
- Desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- Concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo, tornándose en un proceso de ganar-ganar en el que las expectativas de todos están atendidas.
- Forjar un Capital del Conocimiento
- Sistematizar estrategias de evaluación del desempeño
- Gestión del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- Identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejoramiento

- Diseño de Programas de Formación que realmente respondan a las necesidades de la empresa y del puesto de trabajo
- Aumento de Productividad y optimización de resultados

Tipos de Competencias
- Universales
- Organizacionales
- Personales

Competencias Universales
- Ser recursivo
- Hacer lo que se conoce
- Aprender rápido
- Tener espíritu de decisión
- Saber trabajar en equipo
- Saber afrontar los problemas
- Saber establecer buenas relaciones
- Tener sensibilidad
- Enfrentar los desafíos
- Mantener el equilibrio entre la vida laboral y personal
- Autoconocerse
- Ser flexible



Requisitos de competencia
¿Cómo podemos saber cuánta formación y desarrollo se necesita para garantizar que alguien sea competente para el ejercicio como profesional?

- Análisis del perfil profesional
- Análisis funcional de las competencias de la profesión

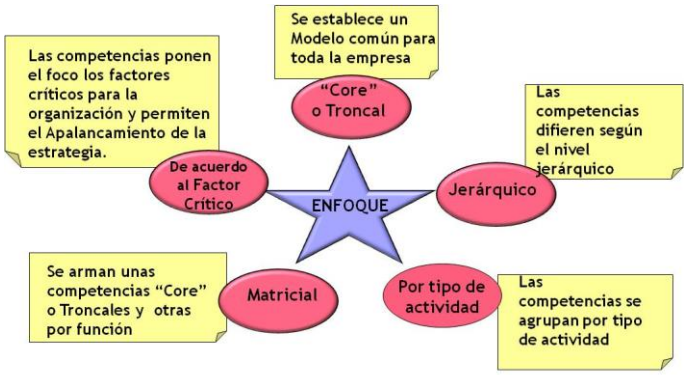
Proceso del Desarrollo de la Competencia Profesional

Gestión Humana por Competencias

Fuente: www.granica.com/derrhh

Gestión por Competencias y Competitividad Estratégica

Enfoques por Competencias



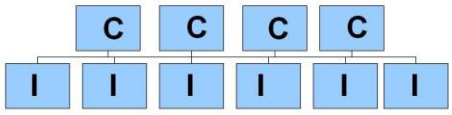
Gestión Humana por Competencias

- Permite un lenguaje común: Todos sabemos de qué hablamos
- Estandarizan expectativas.
- Se puede comparar a las personas.
- Alinear la **visión** de una organización con políticas y procedimientos.
- *Identificando y aprobando los **comportamientos** relacionados con la visión.*
- *REFUERZA la relación entre visión y las **operaciones del día a día.***

Cada organización debe adoptar su propio **Catálogo de Competencias**

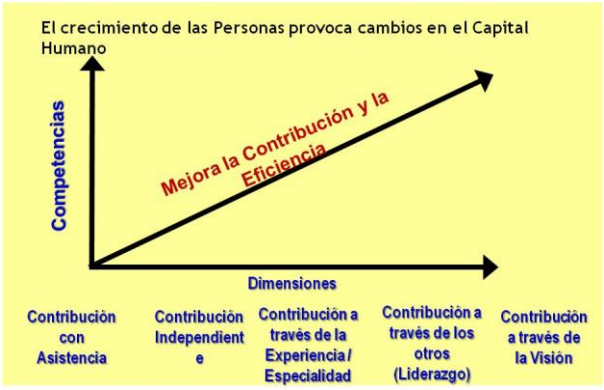
- Cuáles son las competencias cruciales (Core Competences)
- Describe lo que cada persona
  - *debe hacer,*
  - *cómo debe hacerlo,*
  - *por qué debe hacerlo.*
    - Descripción de todos los comportamientos en cuanto a: conocimientos, habilidades y actitudes: función y puestos.
- En un tiempo determinado.
- En una Organización en Particular.

Modelo de un Tablero de Competencias.



- Competencias
- Comportamientos observables (Indicadores).
  - *Metodología de observación*
  - *Herramientas*
  - *Modelo de información - input al área*

Modelo de Creación Continua de Valor



Modelo de un Tablero de Competencias.

Competencia	Definición
Trabajo en Equipo	Participar de grupos de trabajo primarios o creados ad hoc, compartiendo información y facilitando la tarea del grupo

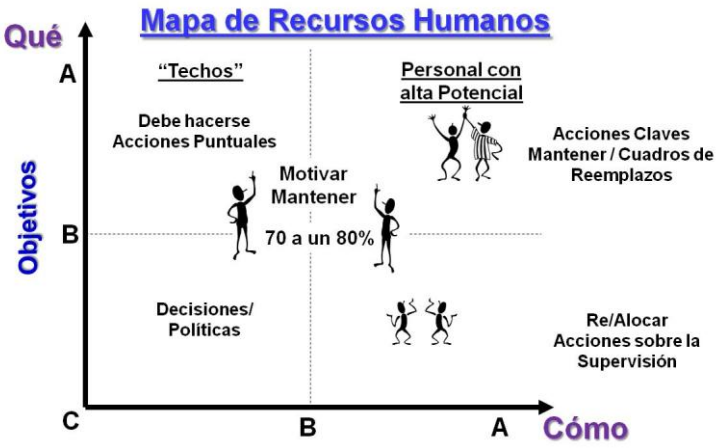
Competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Trabajo en Equipo	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables
Manejo de Proyectos	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables
Orientación a Resultados	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables
Desarrollo Personas	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables	Conductas observables

Competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Trabajo en Equipo	•Coopera con los miembros de su equipo.	•Aporta ideas novedosas •Ayuda a los demás en la interacción •Genera sentido de pertenen-cia	•Es percibido como un factor integrador del equipo •Lidera al grupo a través del consenso	•Fomenta a través del ejemplo la transferenc ia de conocimie ntos en el grupo

Técnicas más utilizadas para la detección de competencias críticas.

1. Establecidas por un Comité de Dirección.
   - Entrevistas de Incidentes Críticos: indaga sobre habilidades, conocimientos y motivos que una persona tiene.(Personas Exitosas)
   - Entrevista Semiestructurada: indaga cuestiones culturales y motivadoras del personal destacado.

2. Se determina un Panel de Expertos.
   - Assessment: Feedback, encuestas, etc.
   - Brainstorming: De buenos conocedores de los puestos.Se buscan características personales de excelencia.
3. Se trabaja en forma mixta.



¿Qué es un Perfil o Modelo de Competencias ?
Un perfil o modelo de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento (desempeño).

Diferencias: Perfiles Tradicionales y Perfiles de Competencias
Tradicional
Uso secundario.
Sin procedimientos de construcción.
Enfatizan requisitos mínimos.
Suelen estar contaminados.
Competencias
Son la piedra angular.
Tienen una metodología definida.
Orientados al rendimiento máximo.
Relevantes: excluyen la contaminación y la deficiencia.

¿Cómo Luce un Perfil de Competencias?
CARGO: ASISTENTE DE SELECCIÓN
Conocimientos
- Evaluación y tests psicológicos: conocimiento de los principios y métodos de la evaluación psicológica, al igual que los tests de mayor uso en el ámbito ocupacional.

Destrezas y habilidades
- Comunicación escrita: expresarse por escrito con claridad de modo que los lectores de los reportes técnicos entiendan los mensajes.
- Habilidad para entrevistar: conducir entrevistas preliminares para la pre-selección de candidatos.

Otras características
- Ayuda y cooperación: ofrecer toda la capacidad individual para que los demás logren sus objetivos, sin esperar nada a cambio.
- Sociabilidad: interactuar con los demás de una manera amigable y respetuosa, estableciendo relaciones cordiales y duraderas.

En algunos casos es preferible establecer competencias por áreas funcionales de la organización.
Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de sistemas requieren competencias distintas a las personas que trabajan en el departamento de contabilidad. Las competencias por áreas describen las competencias que deberían tener las personas que trabajan en esa área.

¿Qué es la Competencia Organizacional?
Es el conjunto de las competencias grupales e individuales que caracterizan a la organización.

¿Cómo se Identifican las Competencias?
Modelos Genéricos
TELEFONISTA RECEPCIONISTA
Competencia: orientación de servicio
Descubrir las necesidades del cliente y
responsabilizarse por su satisfacción.
1. ¿Es imprescindible esta competencia para desempeñar el puesto?
À SÍ Á NO
2. ¿Qué tan importante es esta competencia en comparación con las demás requeridas por el puesto?
À Poco importante
Á Medianamente importante
Â Muy importante

Criterios de Rendimiento Superior

Ejecutivo de Cuenta

Tareas esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras
Colocación de Crédito	Conocimiento de matemáticas financieras y evaluación de proyectos	Pensamiento analítico	Orientación a resultados
Incrementa recuperación de créditos en x% cada 3 meses	Comportamiento económico del mercado	Persuasión	Persistencia Orientación a resultados

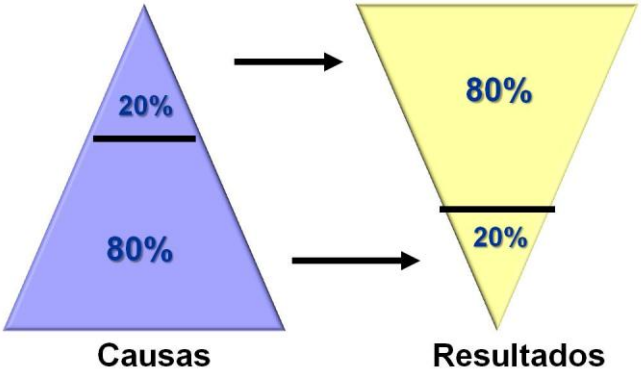
Método para Levantar Perfiles de Competencias
- Haga una lista de los puestos que desea analizar.
- Pida a las áreas involucradas que designen entre dos y tres expertos por cada puesto.
- Comunique los objetivos y beneficios del taller.
- Dígales que el taller durará como máximo una mañana (entre tres y cuatro horas).

Panel de Expertos
- Lo ideal es contar con al menos tres expertos por cada puesto a analizar.
- Los expertos requieren dos requisitos.
- Conocer a fondo la naturaleza del puesto a examinar.
- Ser capaces de: comprender instrucciones verbales, leer y escribir sin dificultad (recomendable nivel de educación superior).

Identificar las Tareas Esenciales del Puesto
- Las tareas esenciales o claves son aquellas que cumplen los siguientes criterios:
- Se ejecutan con la mayor frecuencia.
- Tienen la máxima importancia o impacto.

- Tienen un nivel de dificultad elevado.
- Tienen consecuencias graves para la organización si son ejecutadas incorrectamente o dejan de ser ejecutadas.

El concepto de "tareas esenciales" es una aplicación del teorema de Paretto en los puestos de trabajo.



Cómo Redactar las Tareas

Cómo redactar las Tareas

Verbo en indicativo	OBJETO DEL VERBO (QUÉ/QUIÉN)
1. Asiste	a las reuniones semanales del área.
2. Atiende	a los clientes que llegan al mostrador.
3. Elabora	los balances de situación general.
4. Opera	la prensa hidráulica.
5. Inspecciona	la calidad de los productos.
6. Detecta	las averías en la maquinaria.
7. Verifica e ingresa	las facturas al sistema.

No confundir funciones con tareas

- Las funciones son más generales y engloban a las tareas.
- Las funciones se redactan con verbos en infinitivo (planificar, gestionar, etc.) o con verbos terminados en "ión" - "iento" (supervisión, planificación, etc.), a fin de denotar una segmento más amplio de actividades laborales.

Guías para no confundir Funciones y Tareas

1. Evite usar los siguientes verbos:
Administra, gestiona, supervisa, planifica, organiza,
Dirige y controla.
Usualmente se usan para describir funciones, no tareas.
Guías para no confundir Funciones y Tareas
2. Si tiene dudas haga las siguientes preguntas:
¿Implica esta actividad la ejecución de varios pasos?
¿Es posible descomponer esta actividad en tareas más específicas?
Si su respuesta es afirmativa a cualquiera de estas preguntas
Entonces es probable que se trate de una función y no de una tarea.

Ejemplos de Tareas Esenciales

RECEPCIONISTA
1. Responde con prontitud las llamadas telefónicas.
2. Atiende con amabilidad a los clientes y al público.
3. Orienta eficazmente a los clientes.
4. Llega y sale del trabajo en el horario establecido.

EJECUTIVO DE CUENTAS
1. Colocación de Créditos.
2. Incrementa la recuperación de créditos en X% cada 03 meses.
3. Realiza seguimiento de postcolocación.
4. Entrega reportes de colocaciones, recuperaciones y visitas la última semana de cada mes.

- Por lo general los conocimientos comienzan con sustantivos
- (economía, contabilidad, marketing, etc.)
- Por lo general las destrezas empiezan con un verbo
- (negociar, inspeccionar, operar, etc.).

Ejemplos de Conocimientos

Ejemplos	¿Es un conocimiento?
1. Economía y finanzas.	SÍ. Son áreas que se estudian.
2. Elaborar balances contables.	NO. Las destrezas son conocimientos en acción.
3. Técnicas de ventas.	SÍ. Las técnicas se estudian.
4. Usar estrategias de ventas.	No. Las estrategias se aplican.
5. Técnicas de entrevista.	SÍ. Las técnicas se estudian.
6. Manejo de entrevistas.	NO. El manejo es una destreza.
7. Ventas y mercadeo.	SÍ. Son áreas de estudio.
8. Estadísticas sobre clientes.	SÍ. Uno se entera de las estadísticas.
9. Elaborar estadísticas de clientes.	NO. Elaborar es una habilidad.
10. Manejo de Excel.	NO. Las habilidades son conocimientos en acción.

Recepcionista	Conocimientos	Ejec.de Cta.	Conocimientos
1. Responde con prontitud las llamadas telefónicas.		1. Colocación de Créditos	Mercado y la competencia.
2. Atiende con amabilidad a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	2. Incrementa cartera de clientes en X% cada tres meses.	Mercado y la competencia.
3. Orienta eficazmente a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	3. Realiza seguimiento de postventa.	Datos de clientes
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.		4. Entrega reportes de ventas y visitas al final de cada mes.	Datos de ventas y visitas.

Las destrezas se agrupan en las siguientes clases

Identificar qué competencias se evaluarán en SELECCIÓN y cuáles se desarrollarán en CAPACITACIÓN

Raciocinio: NO todas las competencias del perfil se evalúan en selección.
Regla general: evaluar las competencias que la persona debe traer consigo

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad con capacitación
1. Conocimientos	Fácilmente modificable
2. Destrezas o habilidades	Fácilmente modificable
3. Aptitudes o capacidades	Poco modificable
4. Rasgos de personalidad	Poco modificable
5. Motivaciones	Poco modificable
6. Actitudes	Medianamente modificable
7. Intereses	Medianamente modificable
8. Creencias	Poco modificable
9. Valores	Poco modificable

Algunas consideraciones sobre la selección por competencias

- Un entrenador selecciona a sus jugadores por aquellas características que NO puede modificar. Ej: estatura (rasgo físico).
- Un entrenador entrena en aquellas características que SÍ puede modificar. Ej. Lanzamiento de la bola al aro.

Estrategia de la Organización

Tareas, Comportamientos y Competencias

TAREA Logro	COMPORTAMIENTO Conductas Observables	COMPETENCIAS Características Subyacentes
• Responder a los requerimientos de los clientes	• Hacer preguntas para clarificar las nececidades	• Actitud de Escucha
	• Identificar las soluciones	• Resolución de Problemas
	• Brindar respuestas claras y concisas	• Comunicación

Fuente: Watson Wyatt

Mapa Funcional

FUNCIÓN	COMPETENCIA	ELEMENTOS DE COMPETENCIA	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	UNIDAD FUNCIONAL	CARGO GENÉRICO
ADMINIS-TRAR LOS RECURSOS CON BASE EN LAS POLITICAS EMPRESA-RIALES Y LA NORMATIVI DAD VIGENTES.	Desarrollar el talento humano en el marco de la normativi-dad laboral y las directrices del plan de desarrollo empresa-rial.	Asegurar las condiciones de salud y seguridad en el puesto de trabajo	Se aseguran las condiciones de salud y seguridad en el puesto de trabajo	Gerencia de Relaciones Laborales Seguridad Física y Control de Riesgos	Gerente de Relaciones Laborales Jefe, Coordinado r y Auxiliares de Seguridad Física y Control de Riesgos

¿Cómo se Evalúan las Competencias?

Desempeño y Competencia

- Si el Desempeño representa los objetivos alcanzados a través del desarrollo de una posición, es decir qué cosas se obtienen.
- Las competencias representan el cómo alcanzamos dichos objetivos.

¿Cómo se Evalúan?

- Feedback 360º
- Cuestionarios Tabulables
- Assessment Center
- Entrevista de Incidentes críticos

¿Cómo se Evalúan?

- Evaluación Mixta:
  - Autoevaluación
  - Jefe
  - Mentor
- Opinión del Supervisor: Requiere de un buen trabajo de coaching previo con los Supervisores, detección de los mejores, etc.

TALLER (ver enlace)

PATRICIA LLANO RESTREPO

Psicóloga, Universidad Antonio Nariño
Especialista en Gestión de la Formación Continua en las Organizaciones, Universidad de Barcelona
Experta en Neurociencias, Universidad de Salamanca
Magister en Salud Mental y Clínica Social, Universidad de León

Docente,
Universidades Antonio Nariño, San Buenaventura, Los Libertadores, Incca y del Sinú.

Consultora Senior en Gestión Empresarial,
CG&P, Smart Solutions, EnerV y E2 Evaluación & Entrenamiento.