



Gestión de Recursos Humanos por Competencias



M.A. Larry Stuart Segura Letrán

MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



SISTEMA ORGANIZACIONAL DEFINIDO

CONFORMACION DEL SISTEMA DE INFORMACION DE COMPETENCIAS LABORALES

**D
O
T
A
C
I
O
N**

Reclutamiento

Evaluación de desempeño

Selección

Planes mejora desempeño, de
carrera y de sucesión.

Contratación

Capacitación y Desarrollo

Inducción

**Administración de las
compensaciones**

**B
D
I
E
S
N
A
E
R
S
R
T
O
L
L
O
Y**

CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

**MEJORA DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL**

Introducción

¿Cuáles son los Objetivos de la Gestión del Talento Humano?



Objetivos Gestión de RRHH

1. Ayudar objetivos y misión
2. Capacitar y motivar
3. Aumento de la satisfacción laboral
4. Calidad de vida en el trabajo
5. Administrar el cambio
6. Políticas éticas y responsables



¿Qué son las Competencias Laborales?

Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las organizaciones que quieren hacer negocios en los mercados globales, así como instituciones que deben mejorar su desempeño individual y colectivo.



COMPETENCIAS LABORALES

A woman with blonde hair tied back, wearing glasses and a denim jacket, is sitting at a desk in a classroom. She is looking towards the camera with a slight smile. In the background, other students and a whiteboard are visible, though out of focus. The overall scene is bright and professional.

Conocimientos, habilidades, y actitudes necesarias para desempeñar actividades clave cumpliendo con criterios establecidos.

Competencia Laboral

Actitudes



Habilidades



Conocimientos

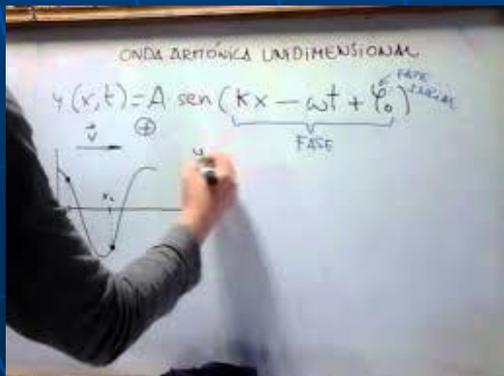


ORIGEN DEL TERMINO COMPETENCIA

- 
- **David Mc Clelland (1973)**
 - **Richard Boyatzis (1982)**
 - **Psicología diferencial (CDAos)**
 - **Inteligencias Múltiples (Gardner, 1983)**

Competencias Laborales

Desde los años ochenta, debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional el término Competencia tomó un nuevo empuje.



AGRUPANDO DEFINICIONES

Pereda & Berrocal (1999), Wood & Payne (1998), Fletcher (2000) sugieren agrupar las numerosas definiciones en dos enfoques:

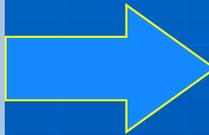
Enfoque americano:

Enfatiza las características personales subyacentes al comportamiento.

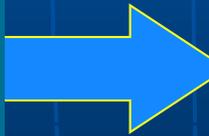
Enfoque europeo:

Enfatiza los comportamientos laborales observables.

Las numerosas definiciones pueden agruparse en:



Definiciones que enfatizan
la conducta observable
(enfoque europeo)



Definiciones que enfatizan
las causas del
comportamiento:
Conocimientos, creencias,
actitudes, valores, etc.
(enfoque americano)

Ejemplo

Enfoque Americano y Europeo

Características Personales

Conducta observable

Resultados

Conocimiento de

- ✓ Leyes fiscales
- ✓ Hab. Numérica
- ✓ Disciplina

Calcula impuestos a pagar

Impuestos calculados con exactitud y en el tiempo establecido

¿?

Atención a clientes

Clientes informados y satisfechos

Modelo de Competencias

- Una característica personal es una competencia solamente cuando conduce al logro de resultados organizacionales significativos.
- Tiene más sentido hablar de “modelos de competencias” que de “competencias aisladas”.

Modelo de Competencias

A. Es una hipótesis

B. Sobre las características personales requeridas

C. Para desempeñar actividades clave

D. Cumpliendo con los criterios de desempeño establecidos



MODELO DE COMPETENCIAS (Hipótesis)

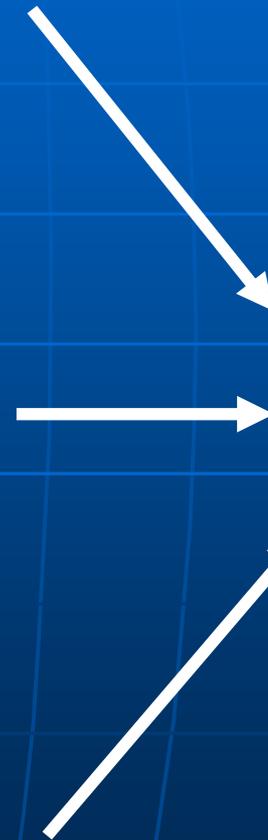
Características personales requeridas

- Conocimientos
- Destrezas
- Aptitudes
- Personalidad
- Actitudes, etc.



Actividades
esenciales

Criterios de
desempeño



MODELO DE COMPETENCIAS

A. Hipótesis



1. Un procedimiento para sustentarla.
2. Variables dependientes: actividades a desempeñar
3. Variables independientes: características personales.
4. Contraste de hipótesis. (Validación del modelo).

B. Características personales

Pirámide de las Competencias



Comportamientos de trabajo
(desempeño)

Conocimientos

Destrezas &
Habilidades

Aptitudes

Rasgos de
Personalidad

Intereses,
Valores,
Actitudes, etc.

RACIOCINIO

Un entrenador selecciona a sus jugadores por aquellas características que NO puede modificar. Ej. Estatura. (Rasgo físico).



Un entrenador entrena aquellas características que SI puede modificar. Ej. Lanzamiento del balón. (Habilidad)

C. El concepto de *actividades clave*

Teorema de Pareto



D. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

- Forma de realizar una actividad o proceso.
- Indicadores de Gestión. (KPI`s)
- Son evidencias de que las actividades se están desempeñando de acuerdo a los objetivos de la organización.



EJEMPLO

AUDITOR TRIBUTARIO

Conocimientos

- Leyes fiscales (A, B, C.)
- Comportamiento tributario
- Procedimientos (1, 2, 3.)

Habilidades

- Análisis de expedientes
- Interpretación del Código Tributario
- Aplicar procedimientos

Actitudes

- Atención a detalles
- Búsqueda de información

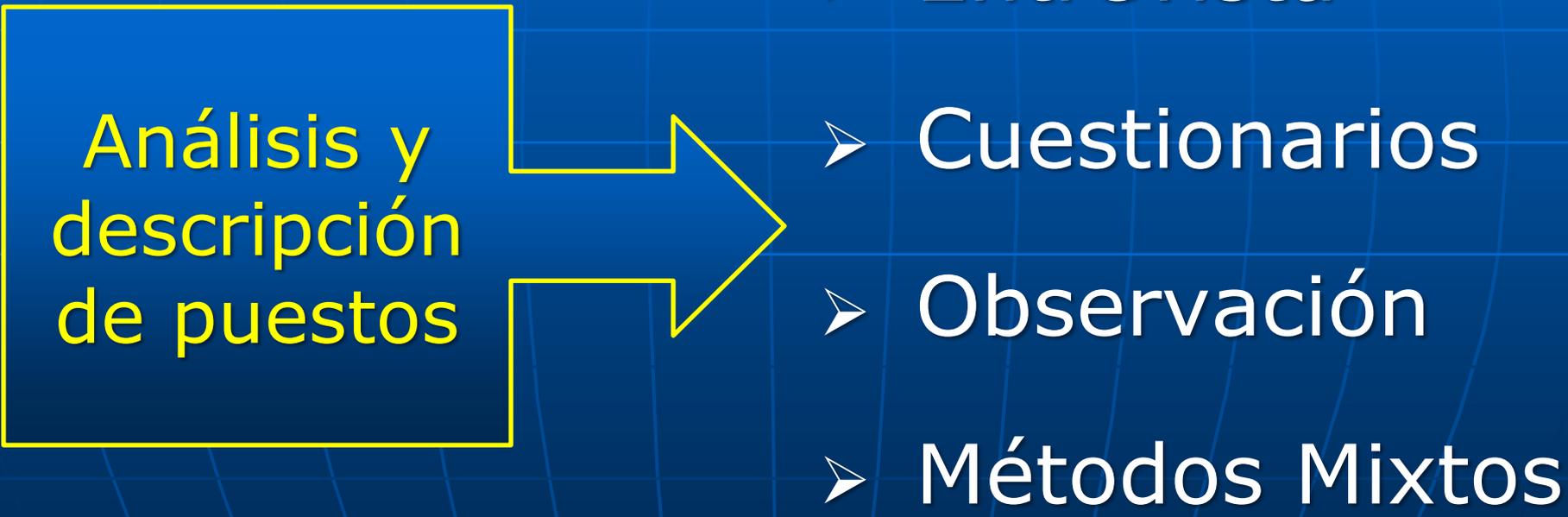


Realizar las auditorías programadas

De acuerdo al procedimiento y legislación vigente

Métodos y Técnicas Tradicionales

Análisis y
descripción
de puestos



```
graph LR; A[Análisis y descripción de puestos] --> B[Entrevista]; A --> C[Cuestionarios]; A --> D[Observación]; A --> E[Métodos Mixtos];
```

- Entrevista
- Cuestionarios
- Observación
- Métodos Mixtos

Diferencias entre los Descriptores

Tradicional

- Uso secundario
- Sin procedimientos de elaboración
- Enfatizan requisitos mínimos
- Suelen estar contaminados

Por Competencias

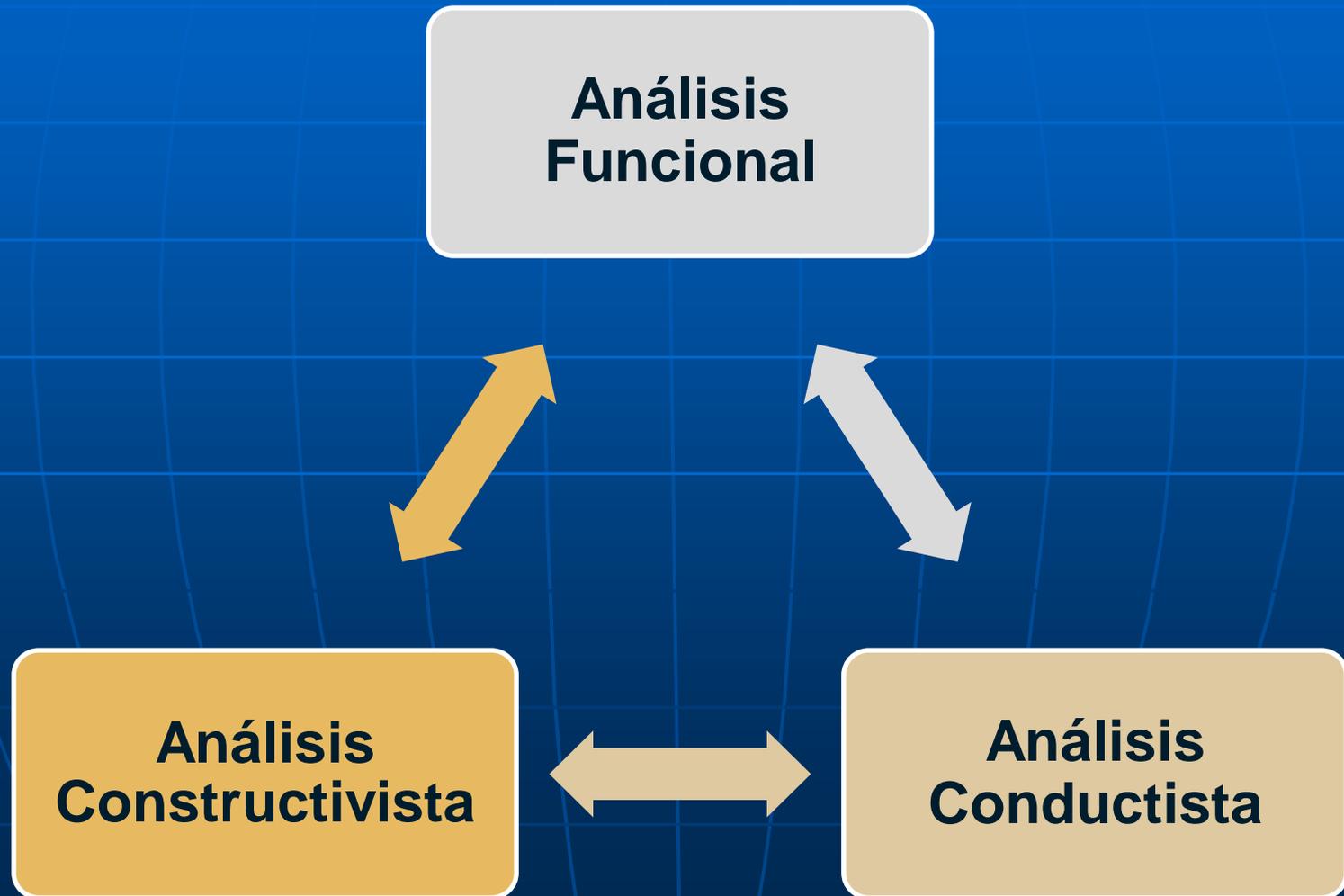
- Son la piedra angular
- Tienen una metodología
- Orientados al rendimiento superior
- Relevantes: excluyen la contaminación y la deficiencia.





¿?

Enfoques para la identificación y análisis de las competencias laborales



CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS



En Guatemala, INTECAP clasificó tres tipos de competencias:

1. Competencias básicas
2. Competencias genéricas o transversales
3. Competencias específicas o técnicas



COMPETENCIAS BÁSICAS

Capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole.



Competencias Básicas:

1. Aplicación de la Matemática.

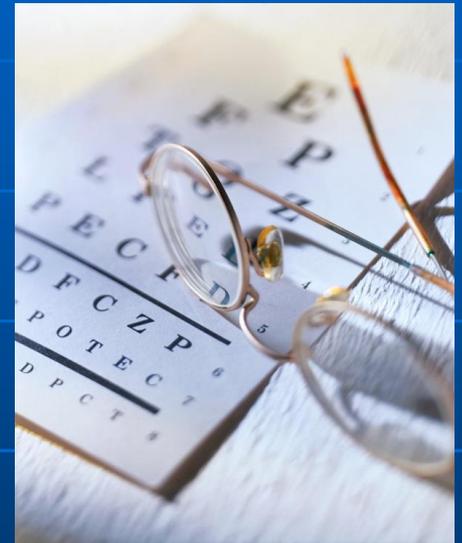
2. Dominio de la lectura

3. Adaptación al ambiente

4. Dominio de la escritura

5. Comunicación Oral

6. Localización de la Información





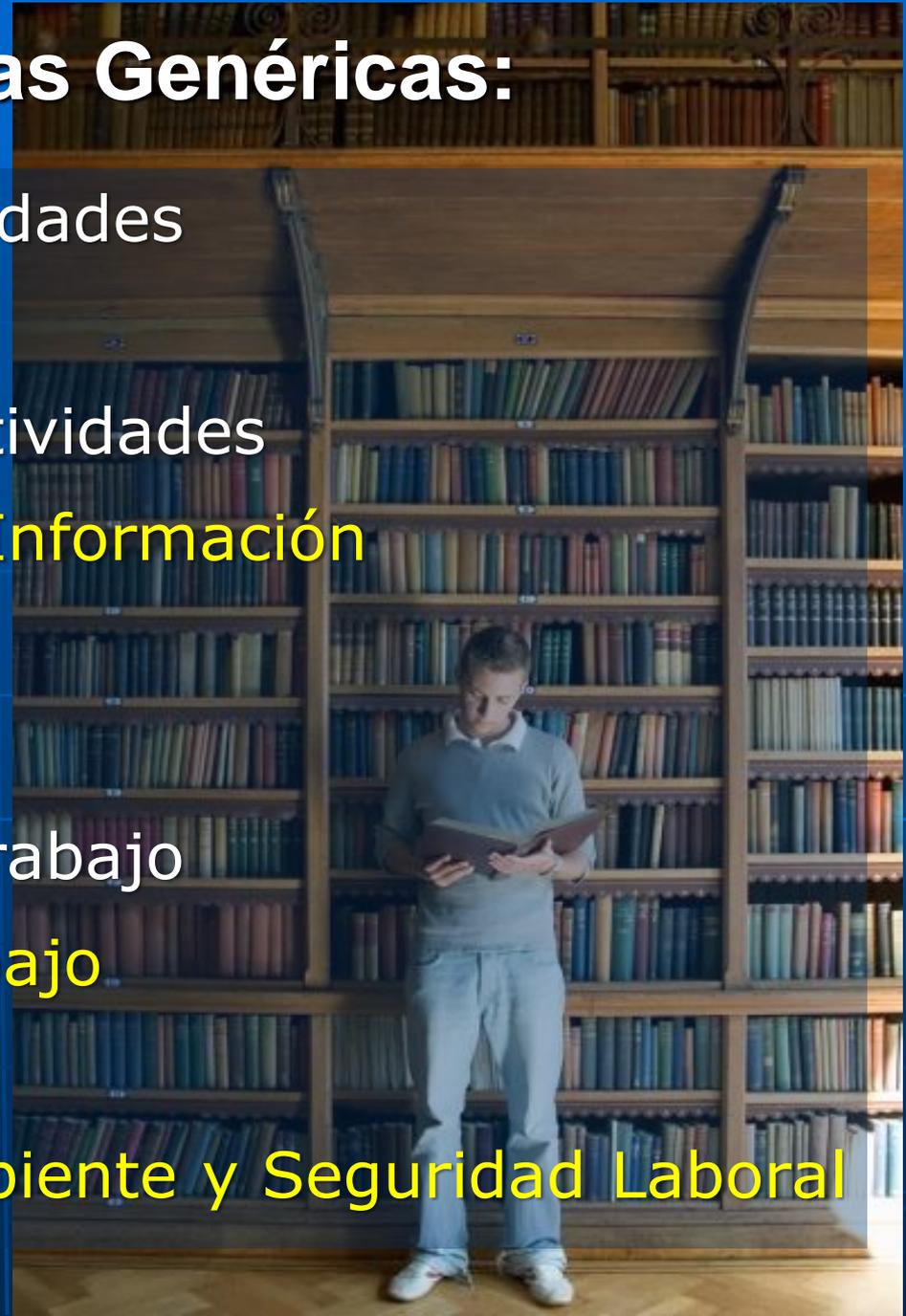
COMPETENCIAS GENÉRICAS

También conocidas como Transversales, estas competencias son comunes a un grupo de puestos por su nivel jerárquico o área de especialidad.

Cuando implican la administración de diferentes recursos se conocen también como competencias de Gestión.

Competencias Genéricas:

1. Planificación de Actividades
2. Calidad en el Trabajo
3. Administración de Actividades
4. Administración de la Información
5. Trabajo en Equipo
6. Servicio al Cliente
7. Productividad en el Trabajo
8. Innovación en el Trabajo
9. Uso de la Tecnología
10. Conservación del Ambiente y Seguridad Laboral



COMPETENCIAS TÉCNICAS O ESPECÍFICAS



- Están asociadas a un área laboral relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico.
- **Crean valor para la organización y la diferencian de las demás generando una ventaja competitiva.**
- Su identificación debe realizarse directamente para cada puesto de trabajo de la organización.

Trabajador Competente

Es una persona capaz de lograr resultados efectivos y de calidad en el desempeño de sus funciones y actividades en un ambiente de trabajo determinado.



Tipos de Competencias

Competencias Conductuales

Competencias Técnicas

**Competencias
Organizacionales**

Competencias de Gestión

**Competencias
Organizacionales
Transversales**



Competencias Conductuales

Competencia conductual es una habilidad o atributo personal de la conducta que puede definirse como característica de su comportamiento. Estas competencias son utilizadas para aplicar o reforzar los criterios de evaluación del desempeño.

Competencias Organizacionales

```
graph TD; A[Competencias Organizacionales] --> B[Competencias de Gestión]; B --> C[Competencias Organizacionales Transversales];
```

Competencias de Gestión

**Competencias Organizacionales
Transversales**

Competencias Organizacionales

Presentan aquellas conductas y comportamientos que deben poseer todos los integrantes de la organización y se derivan de la Misión, Visión y Valores.

Diccionario de Competencias

1. Administración y Utilización de Recursos

2. Orientación a Clientes

3. Orientación a Resultados

4. Compromiso con la Organización

5. Imagen y Presentación Personal

Competencias de Gestión

Son aquellas conductas y comportamientos enfocados al liderazgo que apoyan la ejecución de los procesos institucionales.

Diccionario de Competencias

1. Trabajo en Equipo

2. Resolución de Problemas

3. Liderazgo

4. Comunicación Efectiva

5. Planificación y Organización de Trabajo

Competencias Actitudinales Transversales

Son las actitudes necesarias para desempeñar una función productiva según su área de trabajo.

1. Proactividad	8. Innovación
2. Aceptación de Normas y Políticas	9. Adaptabilidad
3. Búsqueda de Información	10. Auto-motivación
4. Atención a Detalles	11. Orientación Estratégica
5. Iniciativa	12. Tolerancia al Estrés
6. Autocontrol	13. Efectiva Comunicación Interpersonal
7. Empatía	14. Monitoreo