



**IV congreso de Recursos Humanos del  
Colegio Universitario de Los Teques  
“Cecilio Acosta”**

---

**La gestión del “Talento Humano”  
mediante Competencias**

**“La Gestión Humana y su rol en el proceso de cambio”**

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias



---

- ❖ Necesidad de nueva filosofía para la gestión del talento
  - Creciente competitividad nacional e internacional
  - Reto: mejora de la productividad
  - Factores: globalización de la competencia
    - tercerización de funciones/servicios
    - mejora en la calidad de servicios
    - generación de valor: empleados, clientes, accionistas
- ❖ Supervivencia exige: total alineación
- ❖ Reformulación de las misiones organizacionales
  - Coherencia
  - Relevancia

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

---

## ❖ Esfuerzos realizados

Enfoque tradicional



Enfoque Moderno

## ❖ Actividades:

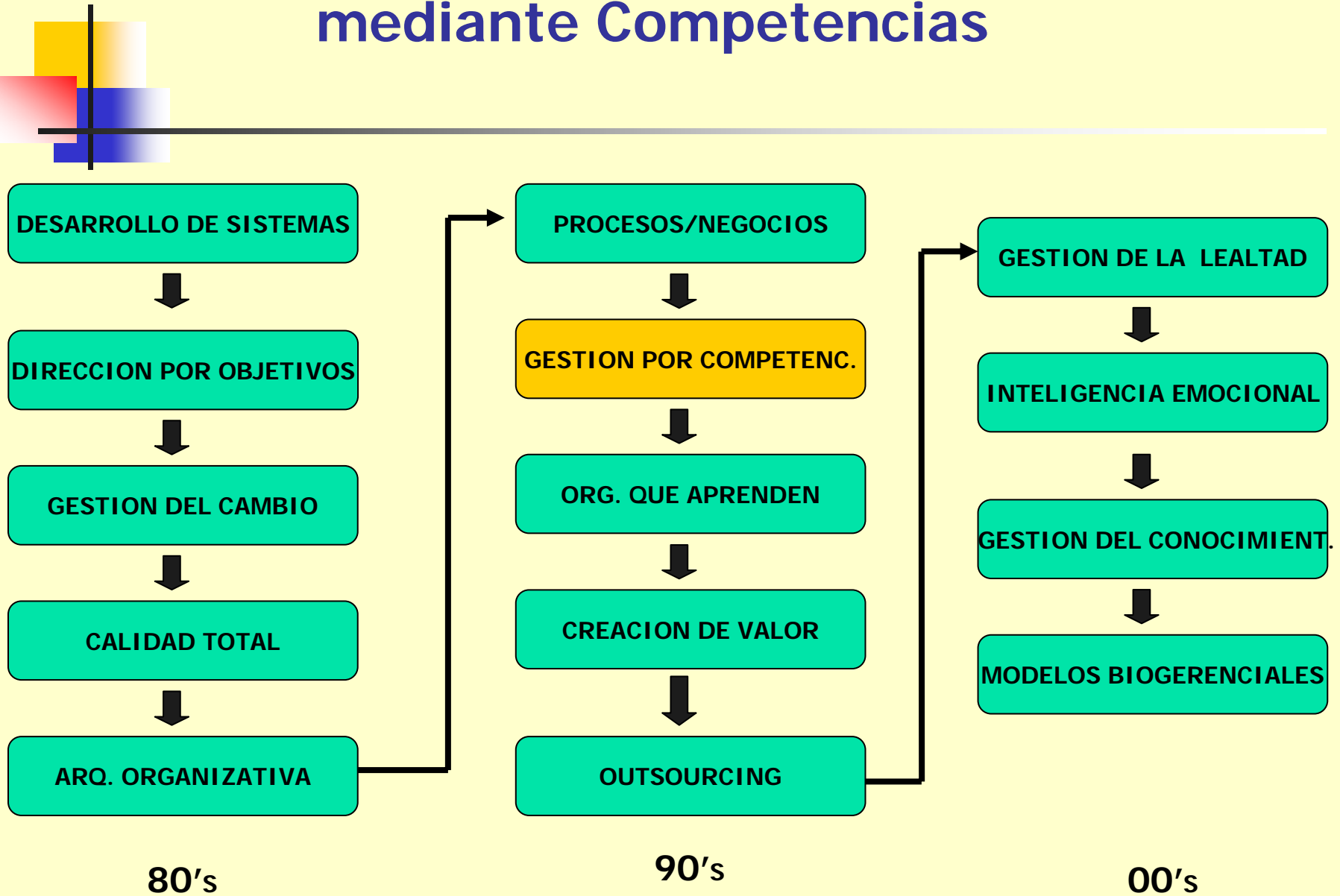
Formación en la ejecución de las operaciones del negocio

Capturar. Modelar y difundir el conocimiento

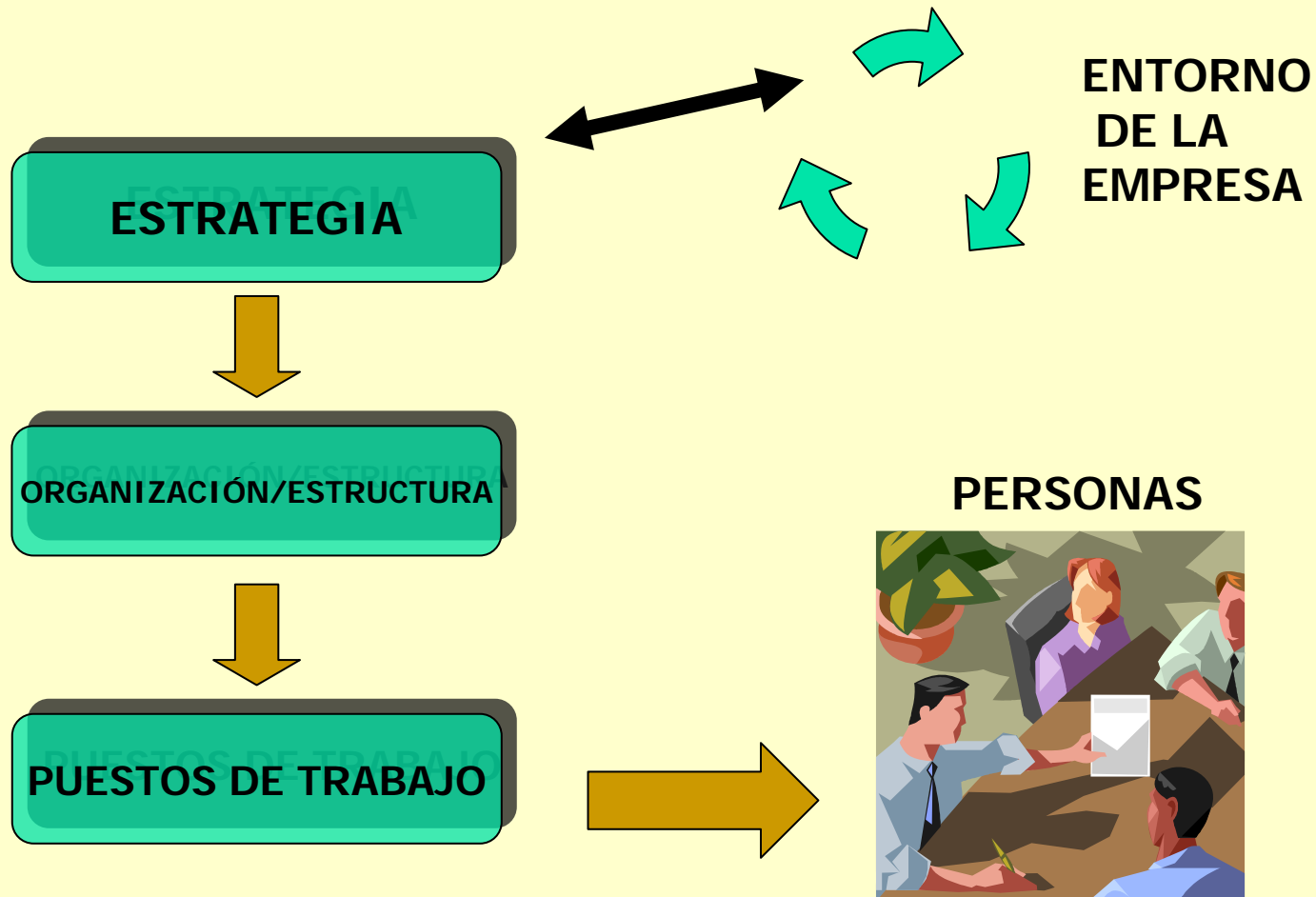
Dotar a las funciones de flexibilidad

Incorporar Supervisores/Gerentes en las tareas de GTH

# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias



# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias





# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

---

## **GESTION POR COMPETENCIAS:**

- Flexibilidad dirección de los empleados
- Adaptación a las necesidades de los empleados
- Separación entre organización del trabajo y la Gestión de las personas.



# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

---

## Principios Gestión por Competencias:

- El Talento Humano esencial para la estrategia
- Las competencias constituyen el principal activo del personal
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno
- La compensación debe basarse en competencias y el desempeño
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

## COMPETENCIAS CLAVES (Hammel y Prahalad)

### Características

- **Colectivas**
- **Universalmente aplicables**
- **Inimitables**

### Concepto

- **Crean ventaja competitiva sólida en productos, servicios..**
- **Proceden de las estrategias de negocio**
- **Son la personalidad operativa**

**C. N. = Tecnología X forma de gobierno X aprendizaje colectivo**

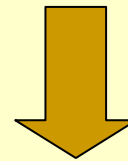
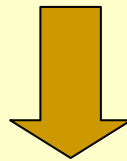
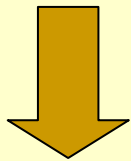
# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias

## FASE I : CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

CLARIFICAR  
ESTRATEGIA DEL  
NEGOCIO

DEFINIR  
CAPACIDADES  
ORGANIZATIVAS

MARCO DE  
COMPETENCIAS  
ORGANIZATIVAS



## FASE II : COMPETENCIAS PERSONALES

ALINEAR

MARCO  
COMPETENCIAS  
PERSONALES

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

## ¿QUE ES UNA COMPETENCIA?

---

- Conductas laborales necesarias para hacer un trabajo efectivo (Woodruffe, 1993)
- Capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto (Reis, 1994)
- Capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (Mertens, 1996)
- Todo atributo personal relacionado al trabajo, conocimiento, experiencia, habilidades y valores que llevan a una persona a desempeñarse bien en su trabajo (Roberts, 1997)
- Repertorios de comportamientos observables que algunas personas dominan mejor que otras y que los hace eficaces en una situación determinada (Levy-Leboyer, 197)

# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias

- Una **COMPETENCIA** es una *Característica Subyacente* de un individuo que está *Relacionada Causalmente* a un *Criterio de Referencia de Desempeño Superior* en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993).

"Intención"

Características  
Personales

Motivo  
Rasgo  
Autoconcepto

"Acción"

Conducta

Destreza  
Conocimiento

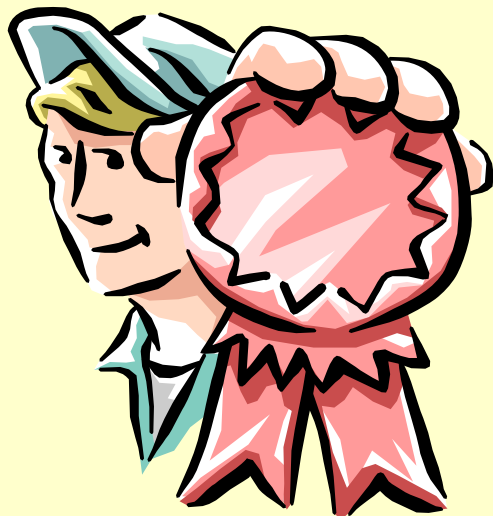
"Resultado"

Rendimiento en  
puesto de trabajo

DESEMPEÑO  
SOBRESALIENTE

# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias

## Modelo del Iceberg

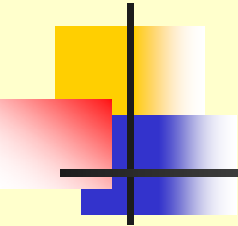


**Visible**

**Oculto**



# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias



- ✓ La **habilidad** es la capacidad de hacer algo bien (realizar una entrevista de Selección)
- ✓ Es **conocimiento** es lo que una persona sabe de un área particular (Teoría sobre competencias)
- ✓ El **rol social** es la imagen que proyecta el candidato; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder)
- ✓ La **imagen de sí mismo** se refiere a al concepto interno de identidad y valor (verse como un profesor)
- ✓ Los **rasgos** son pautas conductuales (ser buen oyente)
- ✓ Los **motivos** son intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes (logro, poder, afiliación)

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

## MOTIVOS

*“Los motivos son una continua preocupación para llegar a un estado o situación que impulsa, selecciona y dirige nuestros comportamientos”*

Mc Clelland, 1982, Human motivation

### LOGRO

- Establecen objetivos retadores
- Toman riesgos calculados
- Asumen responsabilidades de forma personal
- Buscan la crítica constructiva
- Eligen trabajar con expertos antes que con amigos

### AFILIACION

- Necesitan mantenerse en contacto con otros
- Mantienen las amistades en forma clara
- No les gusta estar solos
- Eligen para trabajar a un amigo antes que a un experto
- Efectivos consejeros y conciliadores

### PODER

- Ayudan y apoyan a los demás
- Intentan controlar a los demás
- Expresan sus emociones de forma contundente. Influyen sobre los demás para que consigan resultados
- Son activos en las tramas políticas de la Compañía
- Buscan, retienen y utilizan la información

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

## MODELO DE COMPETENCIAS

---

### **ANALISIS DEL NEGOCIO**

- Evolución de la empresa
- FODA
- Nuevos negocios
- Visión y misión

### **BUSQUEDA DE INFORMACION EMPRESARIAL**

- Entrevistas con personal clave de la Organización para conocer su visión del negocio, los desafíos y las competencias necesarias para hacer frente a este entorno

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias



## MODELO DE COMPETENCIAS

---

### **PANEL DE EXPERTOS** (altos ejecutivos, gerentes)

- Definir los principales resultados de los puestos/cargos
- Definir los principales desafíos
- Definir las situaciones críticas del trabajo
- Definir las competencias necesarias para estas situaciones
- Definir los criterios de excelencia para definir la muestra

### **IDENTIFICACION DE LA MUESTRA**

- Personas de desempeño excelente y desempeño promedio para entrevistar

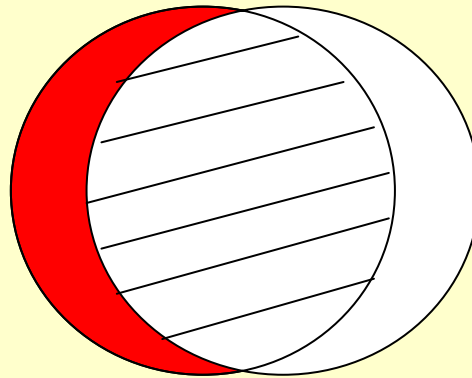
### **RECOLECCION DE INFORMACION - BEI**

# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias

## MODELO DE COMPETENCIAS

### DESARROLLO DEL MODELO

**Atributos del empleado del desempeño excelente**



**Atributos del empleado del desempeño promedio**

**Atributos compartidos**

# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias

## MODELO DE COMPETENCIAS



EJEMPLO

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

## ◆ Competencias son:

- Destrezas y habilidades descritas en términos conductuales que son entrenables, observables, medibles, y son críticas para el éxito individual o el desempeño de la empresa
- **Existen tres tipos de competencias:**
  - **Universal:** aplicables a todos los empleados
  - **Transferible:** aplicable a varios roles en varios grados de importancia y maestría
  - **Única:** aplicable a un específico rol o trabajo

## ◆ Descripciones de trabajo:

- Sumario de las más importantes responsabilidades de un trabajo, incluyendo las de naturaleza general (tareas y responsabilidades) y el nivel de el trabajo desempeñado
- **Tipicamente incluyen** especificaciones del trabajo, las cuales requieren características en los empleados para un desempeño superior
- **Una descripción de trabajo debería** describir y focalizarse en el trabajo mismo y no en cualquier individuo que pueda ejercer el trabajo

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias

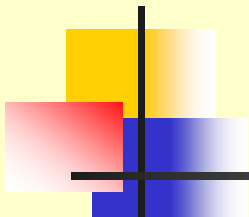
## ◆ Competencias:

- Identifican el “COMO” se lograra el desempeño al caracterizar los requerimientos necesarios de las personas en un determinado rol
- Refuerzan la estrategia del negocio mediante:
  - Comunicando los valores de la empresa
    - Construyendo una apropiada cultura para el exito
    - Reconociendo la persona, no el trabajo, por desempeños superiores en roles que tienen un critico impacto en el exito organizacional

## ◆ Descripciones de trabajo

- Identifica el “QUE” de el desempeño al describir las funciones esenciales de un determinado trabajo
- Son herramientas referenciales y utiles en :
  - Valoraciones de cargo
  - Determinar el estatus de un cargo (operarios vs. administrativos)
  - Encuestas de Salarios/referencia de posiciones
  - Job posting
  - Manejar tópicos legales (e.g., Ince Mintra, etc)

# La gestión del "Talento Humano" mediante Competencias



- Análisis del "Gap" Organizacional
- Fuerza laboral requerida

- Planes para necesidades futuras de Liderazgo
- Desarrollo de Talentos

- Perfil del lider basado en competencias
- Orientación estratégica

- Desarrollo de eventos atados a las competencias
- Instrumentos de medición de las competencias
- Programa de Desarrollo de competencias



- Perfiles de la posición
- Preguntas de la entrevista
- Cuestionario de competencias

- Competencias atadas a metas
- Proceso Gerencial

- Incremento en el Pago basado en el desarrollo de competencias
- Reconocimiento por demostración de la competencia
- Sistema de Bandas basado en competencias
- Valoración de los puestos de trabajo

- Rutas de carrera basado en competencias
- Cerificación de competencia

# La gestión del “Talento Humano” mediante Competencias



---

## BENEFICIOS

- ❖ **Alineación plena entre los objetivos empresariales-objetivos personales**
- ❖ **Potenciación continua del desarrollo de los trabajadores, a los que se motiva para mejorar de forma permanente su perfil de competencias**
- ❖ **Mayor objetividad de los procesos de clasificación, movilidad y retribución al personal**
- ❖ **Coherencia entre las demandas de personas y ofertas de las mismas, asegurando La correcta distribución de talento por toda la organización**