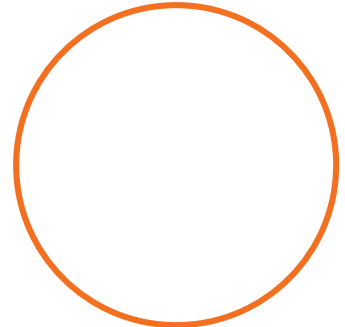
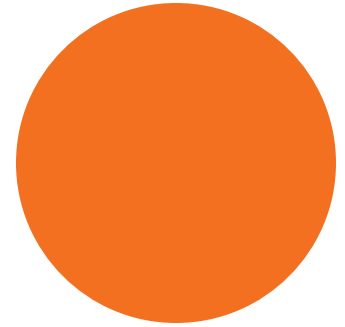
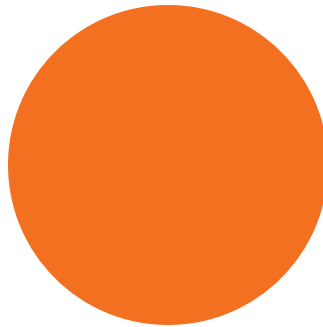
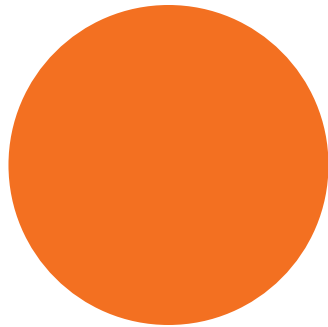




UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

GESTION POR COMPETENCIAS

GESTION POR COMPETENCIAS



Generalidades





Qué es la gestión por competencias ?

- Mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización.
- Identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.
- Mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.





- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales.
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.
- Ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación





Qué entendemos por competencias ?

- Es la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes que se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales.





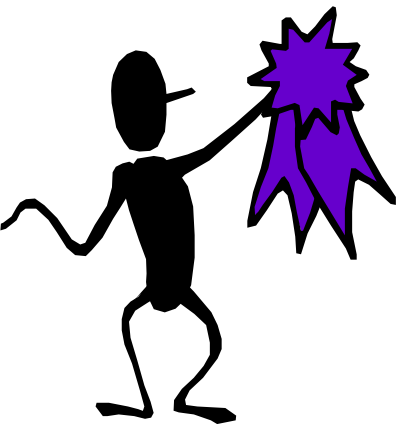
- Son las características que marcan las diferencias asociadas al éxito.
- Son comportamientos observables asociados a niveles de desempeño sobresaliente y que pueden ser transmitidos y afianzados por otras personas.





Por qué ayudan a mejorar la estrategia del Negocio ?

- Porque maximizan el rendimiento gerencial. Se define y desarrolla las competencias necesarias para alcanzar los desafíos del negocio.
- Porque identifican el nivel de fortalezas requeridas y determinan los objetivos de superación individual determinando los planes de acción a seguir.





- Porque aumentan la capacidad de la Organización al replicar las habilidades y características de las personas más exitosas de la Organización.
- Porque permite conocer las capacidades actuales y futuras de las personas.
- Porque integra la misión y objetivos de la Organización con el desarrollo del recurso humano.





- Porque mejora el nivel de competencia empresarial. "El conocimiento está en las personas" y es un activo compartido por toda la Organización.
- Porque mejora la necesidad de crear valores en la Organización





Qué aporta el modelo a lo que ya tiene la Organización ?

- Integra la formación y desarrollo personal con las estrategias del negocio.
- Mejora la evaluación del desempeño.
- Crea y define planes de mejora individuales.
- Controla la evolución de los niveles de compensación y retribución, al integrarlos con el desarrollo de las competencias.





Qué tipos de competencias existen ?

- Competencias Técnicas: Disciplinas, conocimientos y habilidades relacionadas con las áreas de negocio y funcionales. Son de carácter estratégico para cada empresa.





- Competencias Personales: Cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión y de liderazgo relacionados con desempeños superiores deseados (gestión de equipos, visión de mercado, iniciativa, liderazgo, innovación)



Cómo identificar las competencias en su Organización ?

- Conjuntamente con el Equipo de Dirección se definen las necesidades actuales y futuras de la Organización.
- Se determinan los factores únicos y exclusivos que mantienen las ventajas competitivas de la Organización.
- Se identifican las Competencias Personales y Técnicas con el apoyo de los Gerentes y colaboradores más exitosos de la empresa.



CONCEPTUALIZACION DE LAS COMPETENCIAS



ENFOQUES DE COMPETENCIA

- **Enfoque Funcionalista**, concibe la competencia como la capacidad de ejecutar tareas;
- **Enfoque Conductista**, concibe la competencia concentra en atributos personales (actitudes, capacidades), y
- **Enfoque Holístico**, concibe la competencia incluyendo a los dos anteriores.



CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES

Modelo del Iceberg

Parte Visible

Habilidades

Conocimiento

Parte No Visible

Autocomprensión

Rasgos de Personalidad

Motivaciones

Fuente: Papers de Formació Municipal
Elaborado por: Spencer & Spencer

LAS RELACIONES CAUSALES

INTENCIONES

Motivación
Rasgos de Personalidad
Autocomprensión
Conocimiento
Habilidades

ACCIONES

Comportamiento
Habilidades

RESULTADOS

Rendimientos de trabajo

Fuente: Papers de Formació Municipal
Formulado por: Spencer & Spencer



CRITERIOS DE REFERENCIA

Rendimiento Superior

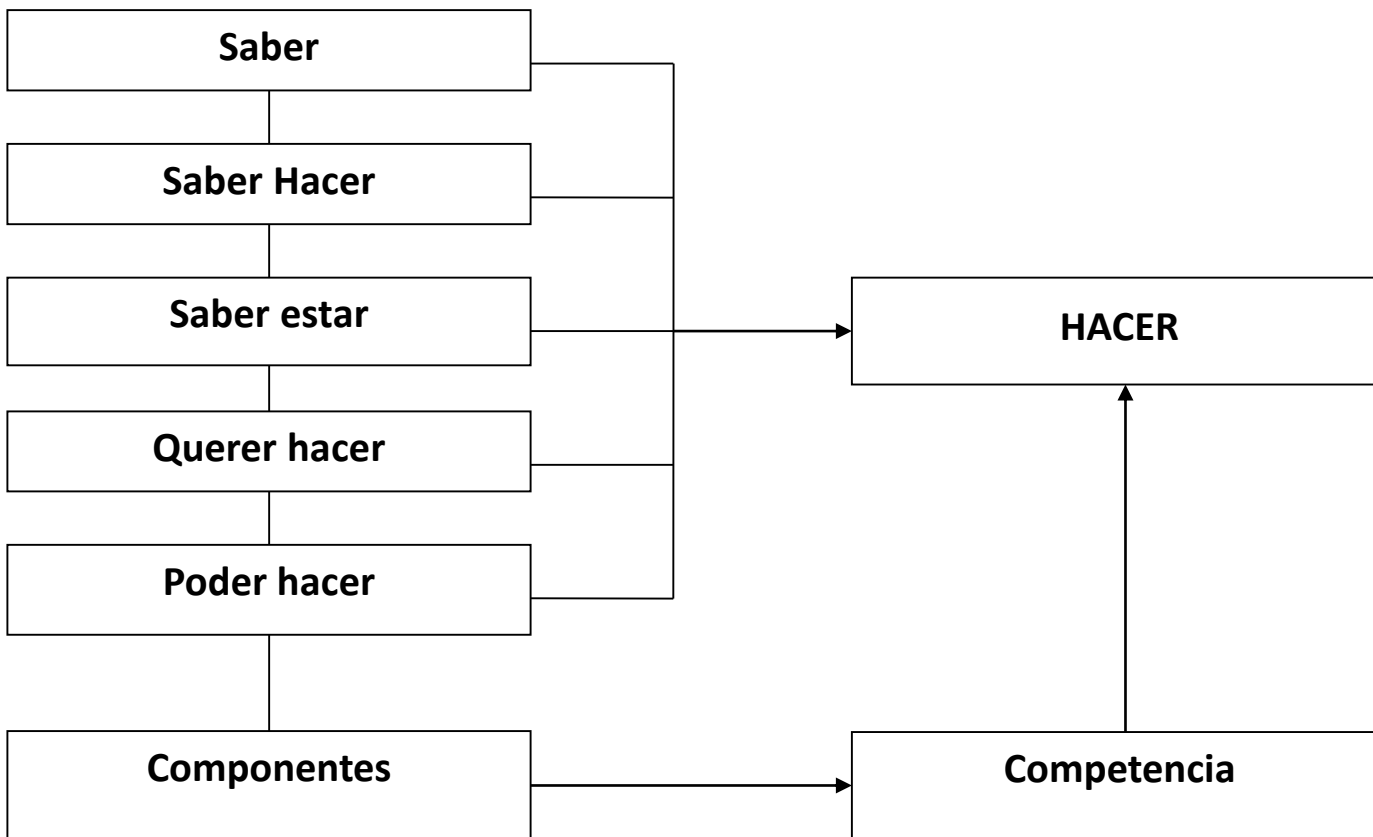
Es fácil de identificar como un porcentaje de incremento sobre unos valores estándar de una situación de trabajo concreta.

Rendimiento Efectivo

Generalmente, se refiere a un mínimo aceptable de nivel de trabajo por debajo del cual se considera incompetente.



ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS





FUNDAMENTOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

Motivadores para la implantación

- **Necesidad de generar talento**
- **Necesidad de atraer y retener el talento**
- **Necesidad de generar cambio**

Beneficios de la implantación

- **Posibilita la certificación de los recursos humanos**
- **Disminuye los conflictos laborales**
- **Mayor motivación de los trabajadores**



BASES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS

-
- A large, hollow, right-pointing arrow is positioned in the center of the slide. Inside the arrow, on the left side, is a list of five criteria, each preceded by a checkmark. To the right of the arrow's tip is the text 'Desarrollo profesional de las personas'. The entire diagram is enclosed within a dotted rectangular border.
- ✓ **Aplicable**
 - ✓ **Comprensible**
 - ✓ **Util**
 - ✓ **Fiable**
 - ✓ **De fácil manejo**

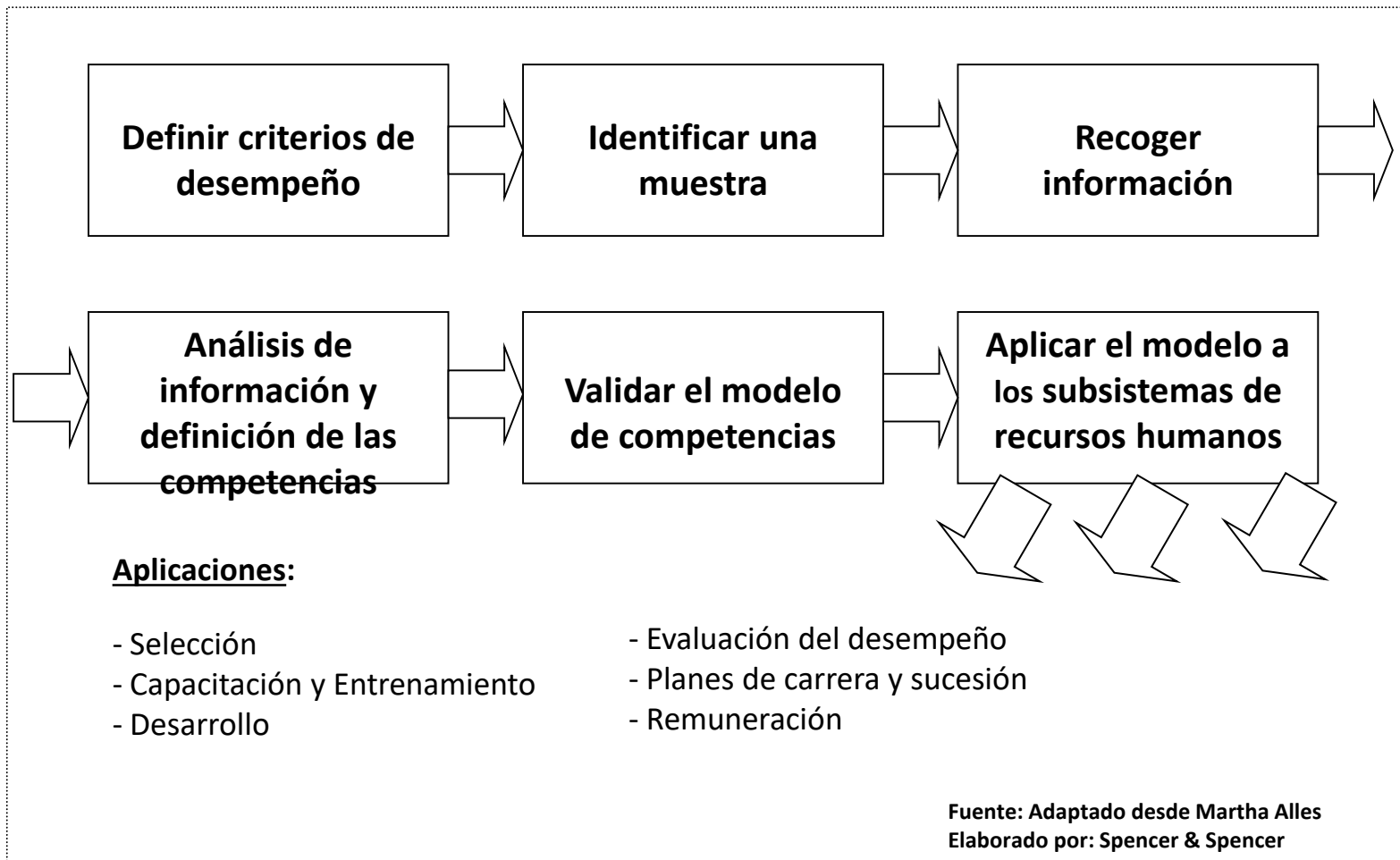
Desarrollo profesional de las personas

Fuente: Martha Alles

Formulado por: Ernst & Young Consultores



PROCESO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS





CONCLUSIONES

- ✓ **No existe una única forma de gestionar los recursos humanos en base a competencias.**
- ✓ **Gestionar los recursos humanos por competencias requiere que el foco de atención sea la organización, y no las personas propiamente tal.**
- ✓ **El compromiso debe ser a todo nivel organizacional para el éxito en la implantación del sistema.**
- ✓ **El sistema de gestión por competencias debe adaptarse a la cultura organizacional, al igual que la cultura deberá responder al sistema.**