

LE DAMOS LA MÁS CORDIAL
bienvenida al curso:

DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

Expositor:

MTRA. TAMARA NAVAS

Temario

- I. Generalidades
- II. Enfoques y modelos de competencias
- III. Competencias laborales fundamentales
- IV. Perfil de puestos desde la perspectiva de competencias
- V. Desarrollo y fortalecimiento de competencias
- VI. Cómo elaborar una matriz de competencias
- VII. Normalización de las competencias

Objetivos

- El participante logrará identificar, comprender y definir los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el óptimo desarrollo y cumplimiento de sus responsabilidades y funciones del puesto que ocupa en una empresa.
- Proporcionar las bases para la implementación de competencias en el desarrollo del trabajo con la finalidad de mejorar el cumplimiento de objetivos y el nivel de productividad laboral.



Tema I

Generalidades

COFiDE

Importancia de las competencias laborales

- Hay mucha gente que cuenta con un “currículo impresionante”, podría ser catalogada como ideal para un puesto, pero al final... no permanece, renuncia o es despedida.

¿POR QUÉ ?

**¿QUÉ LES IMPIDE CONSERVAR
UN EMPLEO?**

**¿SI TIENEN TANTA PREPARACIÓN...
QUÉ PASA?**

Son personas con competencias técnicas sobresalientes pero con gran incompetencia social.

***Son incompetentes perfectamente bien
preparados.***

¿Quién es competente?



- “Quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk)
- Quien sabe hacer frente exitosamente a una situación profesional en función de los objetivos que le fueron confiados y además sabe activar una red de cooperación cuando se ve superado por la complejidad de una situación.

COMPETENCIA LABORAL

- Las competencias de las personas son los conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos individuales, es decir, aquello que las hace competentes para desarrollar una actividad en su vida laboral.



STPS

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

- Es más que conocimientos y destrezas. Involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, apoyándose en y movilizando recursos psicosociales en un contexto en particular.

Elementos de la Competencia



Grupos de competencias

Competencias
DURAS O TÉCNICAS

- **SABER**, conocimientos
- **SABER HACER**, habilidades

Competencias
***BLANDAS/SUAVES O
SOCIALES***

- **SABER ESTAR**, actitudes
- **SABER SER**, valores

Competencias duras o técnicas

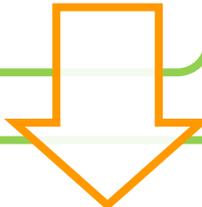
- Son aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas y actividades realizadas por el empleado.
- Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto.



- Se obtienen principalmente con la formación académica, donde se desarrollan conocimientos profesionales, herramientas de trabajo, técnicas de producción o metodologías para resolver problemas técnicos.

Competencias blandas o suaves

Son todas las cualidades o rasgos de personalidad que posee un individuo y que le permiten desempeñarse en su trabajo de manera efectiva.



Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelven los colaboradores en una organización.

Diferencia en conceptos

Propósitos

Resultado que queremos alcanzar

Resultado cualitativo

Es general

Es a largo plazo y a veces permanente

Objetivos

Resultado que queremos alcanzar

Resultado cuantitativo

Es específico

Medible, cuantificable y establece tiempo

Clasificación de objetivos

- Los objetivos, de forma general, pueden clasificarse según:



Tema II

Enfoques y modelos de competencias

COFiDE

Puntos en común de los enfoques

- Cada competencia **tiene un nombre** y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo, etcétera.
- Cada competencia tiene un determinado **número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.**
- Todas las competencias **se pueden desarrollar** (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un **perfil de competencias** que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

Niveles de dominio de competencia

- El nivel de dominio de una competencia está asociado al grado de profundización con el que se requiere trabajar con una competencia en cada uno de los cargos a desempeñar, por lo que no todos los puestos requieren el mismo grado de dominio; esto siempre depende del alcance de acción y decisión de cada puesto.
- Cada empresa define sus propios niveles de: 0-4; 1-5; 1-3, etcétera.
- Cuando se utilizan letras, se clasifica de A - D, donde A es el nivel avanzado y D el nivel deficiente.

- | | | |
|--------------|-----|---|
| • Deficiente | (0) | |
| • Básico | (1) | D |
| • Intermedio | (2) | C |
| • Superior | (3) | B |
| • Avanzado | (4) | A |

Niveles de Competencia

N1	Competencia en la ejecución de actividades laborales variadas, en su mayoría rutinarias y predecibles
N2	Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas actividades no son complejas o rutinarias, existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo puede requerirse la colaboración de otras personas, quizá formando parte de un grupo o equipo de trabajo
N3	Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales realizadas en una gran variedad de contextos, en mayor parte, complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas
N4	Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas realizadas en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal, debe responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos
N5	Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos, se requiere de autonomía personal importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Así mismo requiere de responsabilidad personal en materia de análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

Enfoque anglosajón

- **Se centra en el contenido del puesto de trabajo**, así como en su relación con la estrategia global de la organización.
- Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores
- Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.
- Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, por ejemplo si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, dejando de lado cualquier otra competencia aunque sea eficaz.

Enfoque francés

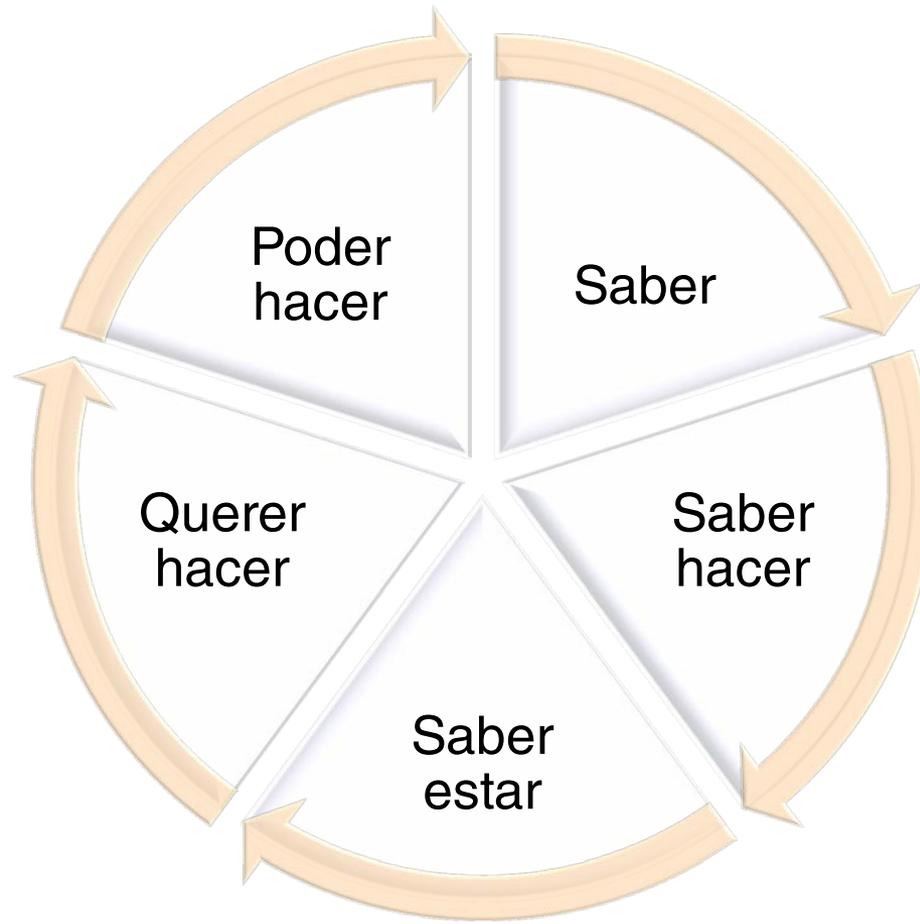
- **Se centra más en la persona**, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo.
- Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, que son las que permiten capacitar a las personas para que ejerzan sus funciones de la mejor manera posible.
- Las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.
- Este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas y se centra en los procesos de aprendizaje de las personas
- Considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

- Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genérico y otro a las competencias específicas, no obstante ellos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que su utilización por sí solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

Modelo por competencias

- Es un sistema que le permite al área de Capital Humano administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia en un determinado contexto laboral y según estándares previamente definidos.
- Principales características del modelo:
 - ✓ El énfasis en la empresa
 - ✓ Referencia en los mejores
 - ✓ Competencias diseñadas y competencias consultadas

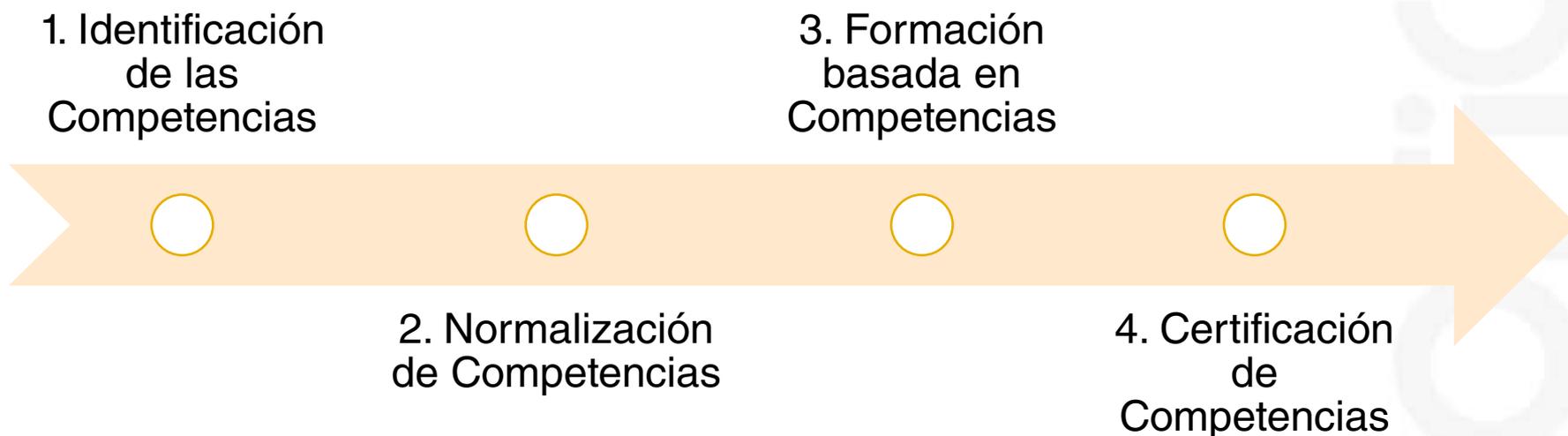
Componentes del modelo



COFiUE

Dimensiones del Modelo

- El concepto de competencia en su aplicación requiere una diferenciación muy clara en las siguientes dimensiones:

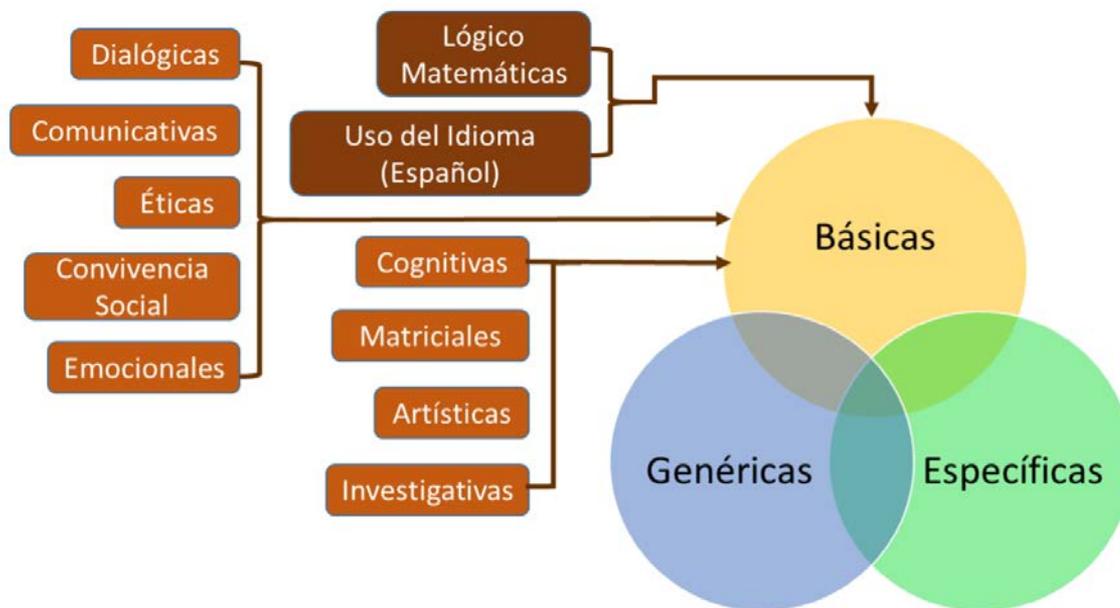


Tema III
**Competencias laborales
fundamentales**

COFiDE

Competencias básicas

- Se desarrollan principalmente en la formación inicial y comprenden conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito laboral. Están relacionadas con el pensamiento lógico, las habilidades del lenguaje y la comunicación, entre otros, como base para la apropiación y aplicación del conocimiento previamente adquirido para adaptarse a diferentes contextos sociales o laborales.



Competencias genéricas

- Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender (orientación al servicio, informática, trabajo en equipo, toma de decisiones...).

Sus características son:

- ✓ Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo
- ✓ Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
- ✓ Generativas: permiten el desarrollo de nuevas capacidades
- ✓ Medibles: su adquisición y desempeño son evaluables

Instrumentales

Cognoscitivas

Metodológicas

Tecnológicas

Lingüísticas

Interpersonales

Relaciones Interpersonales

Diversidad y Multiculturalidad

Perspectiva de Género

Trabajo en Equipo

Ético Integrativas

Combate a la corrupción

Integridad

Visión del Servicio Público

Sistémicas o de Gestión

Visión Estratégica

Calidad

Orientación a Resultados

Gestión de Proyectos

Adaptabilidad

Sustantivas o Institucionales Transversales

Directivas / Gerenciales

Liderazgo

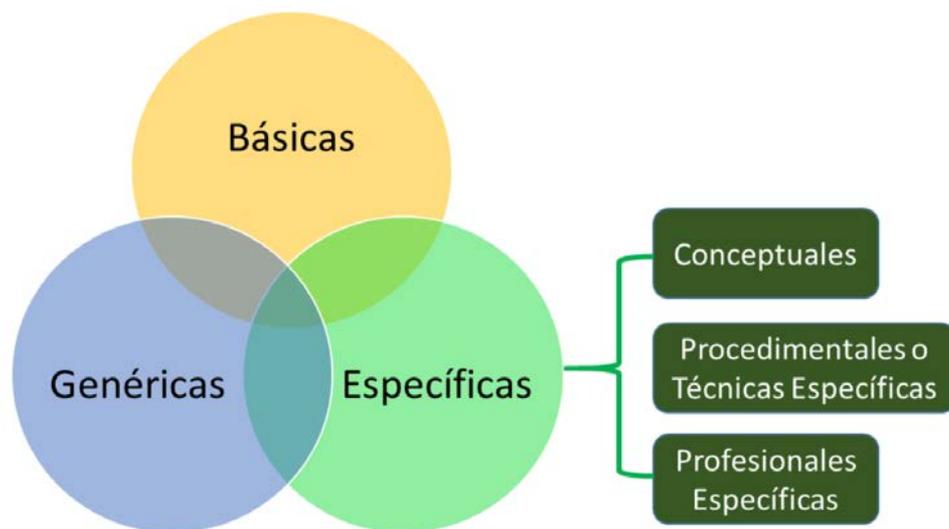
Negociación

Delegación

Motivación al Logro

Competencias específicas

- Son competencias profesionales propias de cada disciplina, familia de función o rama de cargo y también se les denomina técnicas.
- Son las requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los criterios y la calidad establecidas por una organización y/o sector profesional o productivo.



- Implican contenidos relativos a las áreas básicas del saber profesional (conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades, formas de aplicación o estilos de trabajo) que definen una disciplina familia de función o rama de cargo concreta.

Clasificación de las competencias laborales genéricas

(Spencer y Spencer, 1993)

Grupo	Competencias
Competencias de desempeño y operativas	<input type="checkbox"/> Orientación al resultado. <input type="checkbox"/> Atención al orden, calidad y perfección. <input type="checkbox"/> Espíritu de iniciativa. <input type="checkbox"/> Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<input type="checkbox"/> Sensibilidad interpersonal. <input type="checkbox"/> Orientación al cliente
Competencias de influencia	<input type="checkbox"/> Persuasión e influencia. <input type="checkbox"/> Conciencia organizativa. <input type="checkbox"/> Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<input type="checkbox"/> Desarrollo de los otros. <input type="checkbox"/> Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. <input type="checkbox"/> Trabajo en grupo y cooperación. <input type="checkbox"/> Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<input type="checkbox"/> Pensamiento analítico. <input type="checkbox"/> Pensamiento conceptual. <input type="checkbox"/> Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<input type="checkbox"/> Autocontrol. <input type="checkbox"/> Confianza en sí mismo. <input type="checkbox"/> Flexibilidad. <input type="checkbox"/> Hábitos de organización.

Competencias generales según puesto ocupado (Hooghiemstra, 1992)

Grupo	Competencias
Directores	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibilidad. <input type="checkbox"/> Introducción del cambio. <input type="checkbox"/> Sensibilidad interpersonal. <input type="checkbox"/> Delegación de responsabilidades. <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Razonamiento estratégico. <input type="checkbox"/> Liderazgo del cambio. <input type="checkbox"/> Gestión de las relaciones.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Flexibilidad. <input type="checkbox"/> Motivación para buscar información y capacidad de aprender. <input type="checkbox"/> Orientación hacia el logro. <input type="checkbox"/> Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo. <input type="checkbox"/> Colaboración en grupos multidisciplinarios. <input type="checkbox"/> Orientación hacia el cliente.

Algunas competencias laborales

- ✓ Iniciativa-autonomía
- ✓ Dinamismo-energía
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Orientación al cliente interno y externo
- ✓ Capacidad de aprendizaje
- ✓ Productividad
- ✓ Alta adaptabilidad-flexibilidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Modalidades de contacto
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Empowerment
- ✓ Colaboración
- ✓ Competencia-capacidad
- ✓ Franqueza—confiabilidad—integridad
- ✓ Nivel de compromiso- disciplina personal
- ✓ Expectativas de desarrollo profesional *
- ✓ Motivaciones frente al nuevo cargo *

Entre las competencias blandas están:

- ❖ inteligencia emocional
- ❖ hábitos personales
- ❖ trabajo en equipo
- ❖ solución de problemas
- ❖ gestión efectiva del tiempo
- ❖ gestión del cambio
- ❖ manejo del stress
- ❖ comunicación efectiva
- ❖ lenguaje corporal
- ❖ habilidades sociales
- ❖ compromiso
- ❖ honestidad
- ❖ disciplina
- ❖ responsabilidad
- ❖ Iniciativa y creatividad
- ❖ cultura general
- ❖ trabajo colaborativo
- ❖ trabajo bajo presión
- ❖ asertividad
- ❖ entre otras...

Tema IV

Perfil de puestos desde la perspectiva de competencias

COFiUE

Beneficios del perfil de puesto por competencias

Sirve como punto de comparación entre lo que se espera del trabajador y lo que éste demuestre, cada trabajador tendrá claro el desempeño que se espera de él y el nivel en que se encuentran sus competencias.

Conocer el gap para determinar el nivel de compatibilidad de la persona contra el puesto nos indica si el trabajador podrá responder a las exigencias y necesidades del puesto.

Si existe una brecha, ubicar si se está cerca del nivel esperado, lo que indicaría la persona necesitará un acompañamiento para hacerle ver lo que debe trabajar para el óptimo desempeño de sus funciones. Si la brecha es considerable, entre el perfil idóneo y las competencias, se está ante grandes riesgos.

Ofrece información para determinar el plan de desarrollo del trabajador.

Saber con mayor precisión en que habilidades se puede mejorar ayuda a determinar cursos de capacitación y planes de desarrollo. Para retener al talento dentro de la organización debe ofrecerse la posibilidad de crecimiento.

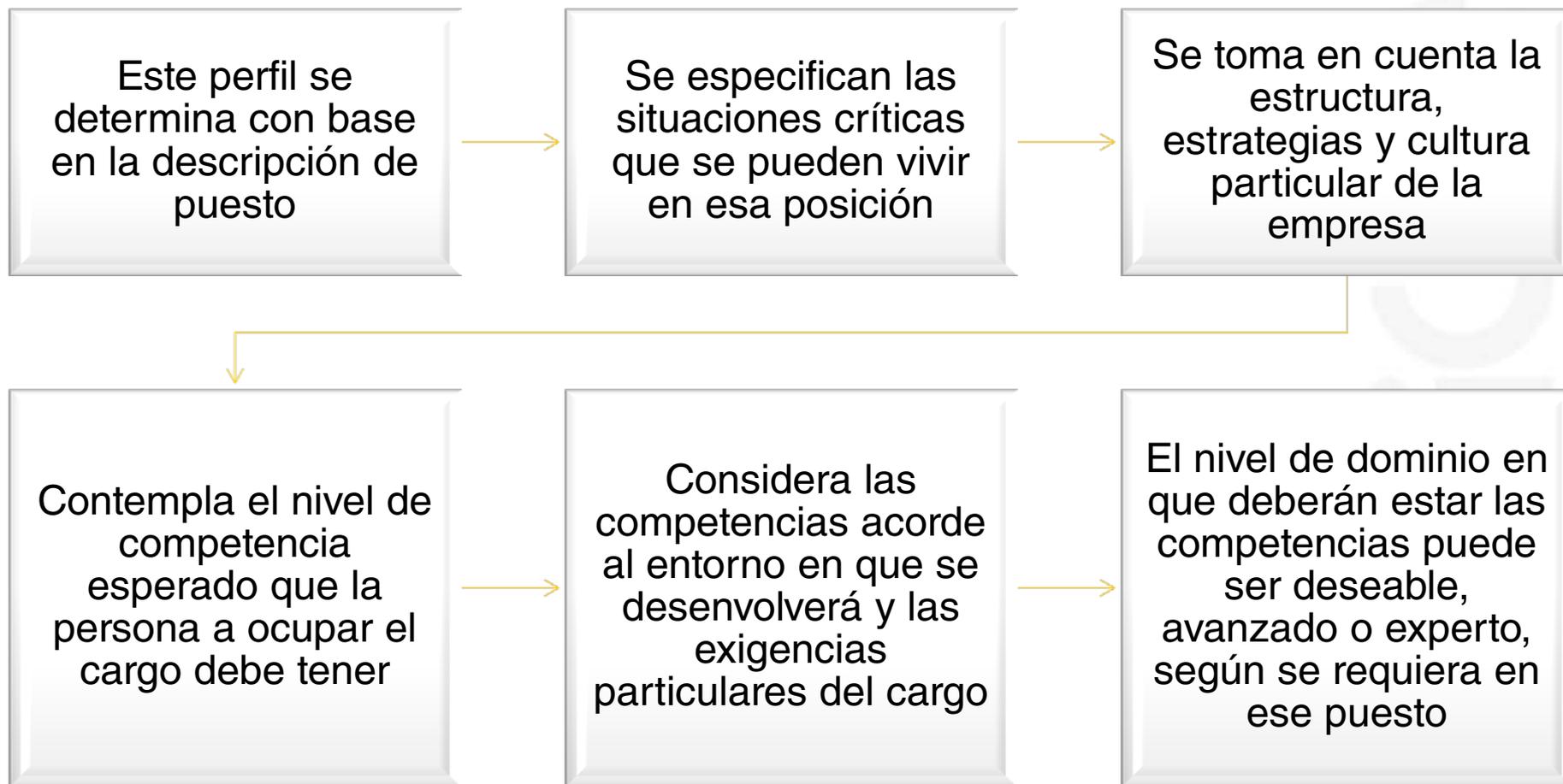
- Permite orientar y alinear el plan de capacitación a lograr la estrategia de la compañía para beneficio del empleado y la empresa.
- Ayuda a contar con un rumbo definido para el plan de carrera y sucesión del trabajador.
- Brinda al empleado conocimientos amplios y flexibilidad para desempeñarse en puestos distintos al actual, lo que es una ventaja para la empresa al poder hacer frente a retos y cambios en el entorno.
- Potencia el desempeño de los colaboradores al ayudarlos a ser más productivos y tener más habilidades que aportarán valor a la organización.
- Otorga la oportunidad al empleado de crecer y desarrollarse.
- Puede aumentar la satisfacción laboral del empleado, con respecto al puesto y a la empresa, con lo que se disminuye la rotación de personal.



*GAP: Distancia o diferencia excesiva que existe entre elementos relacionados entre sí (Brecha)

COMPETENCIA	A: Nivel Ideal (Puesto)			B: Nivel Real (Persona)			GAP (Diferencia B-A)
	Niveles			Niveles			Niveles a Desarrollar
	1	2	3	1	2	3	
Competencia I		X		X			-1
Competencia II		X			X		0
Competencia III	ÚNICO (1)			NO LO TIENE (0)			-1
Competencia IV			X	X			-2
Competencia V	X				X		+1

Características



Tema V
**Desarrollo y fortalecimiento
de competencias**

COFiUE

La manera más efectiva de identificar las competencias que se requieren es mediante **evaluaciones de desempeño**, con base en los resultados se podrán elaborar los programas de aprendizaje personalizados para lograr:

Un mejor
desempeño

El fortalecimiento
de las habilidades
requeridas

Evitar o minimizar
la rotación de
personal

Maximizar el
rendimiento

Apoyar los planes
de carrera y
sucesión

Establecer nuevos
retos a nivel
organizacional

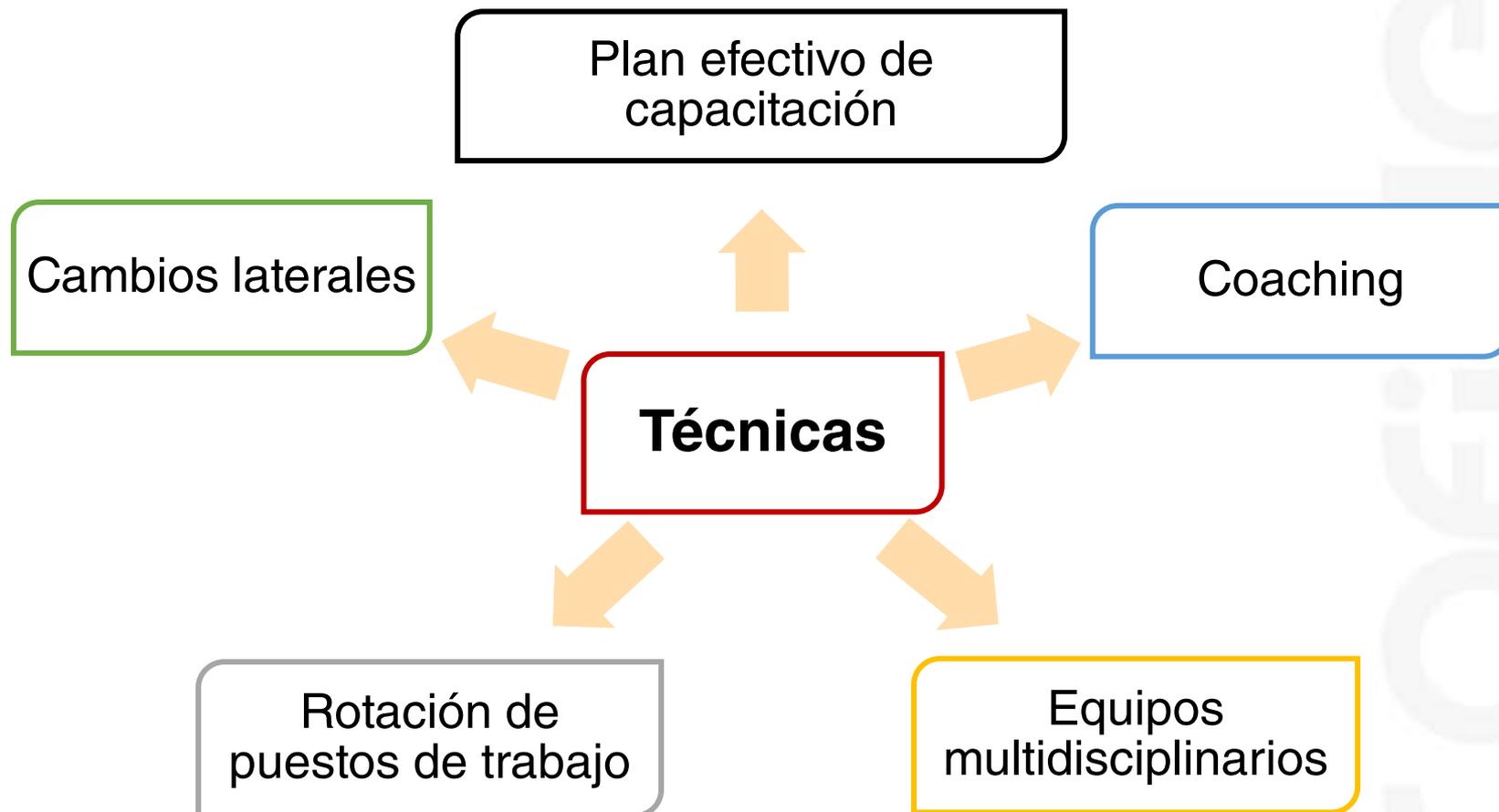
Es importante promover el compromiso compartido

Informa a tus empleados las razones por las cuáles te interesa fortalecer sus competencias laborales.

Pregunta periódicamente a tus colaboradores sobre los conocimientos y habilidades que creen que requieren para mejorar sus competencias.

Utiliza un método que promueva la participación activa de los empleados, que se desarrolle a partir de distintos estilos de aprendizaje y que esté orientado al cumplimiento de objetivos y su plan de carrera.

Desarrollo de competencias



Programa de capacitación

Autocontrol del aprendizaje

Maximizar eficacia

Incrementar productividad

Presencial o en línea

Coaching

Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización

Alguien con la experiencia necesaria puede ayudar a fortalecer las competencias funcionales requeridas para desempeñar efectivamente el puesto de trabajo.

Equipos multidisciplinares

Fomenta el aprendizaje colaborativo, se aprende del resto del equipo.

Aumenta la responsabilidad, interés, motivación y sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización.

Rotación de puestos de trabajo

Se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar

Cambios laterales

Movimiento de un colaborador a una posición diferente pero con status, remuneración y responsabilidades similares; lo que aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas.

- El desarrollo de las competencias parte de considerar que la formación tradicional no constituye la vía para formar competencias en los individuos, ya que ésta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso.
- Se supone además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas. Finalmente, se destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.
- Tener éxito en las acciones para fortalecer las competencias laborales es mucho más probable si se cuentan con el apoyo de compañeros, jefes, y directivos, de la organización en general, estableciendo un escenario idóneo para el desarrollo de las mismas.

Evaluación de competencias

Desde el punto de vista psicosocial

- Contribuye al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral. La evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.

Desde el punto de vista administrativo

- Sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

Principios de la evaluación de desempeño

Objetividad

- Evaluar lo visible, ser imparciales, dejar de lado situaciones personales.

Precisión

- Evaluar una competencia a la vez, no desviar la evaluación a otros puntos.

Validez

- Evaluar a partir de las mismas condiciones o circunstancias de trabajo

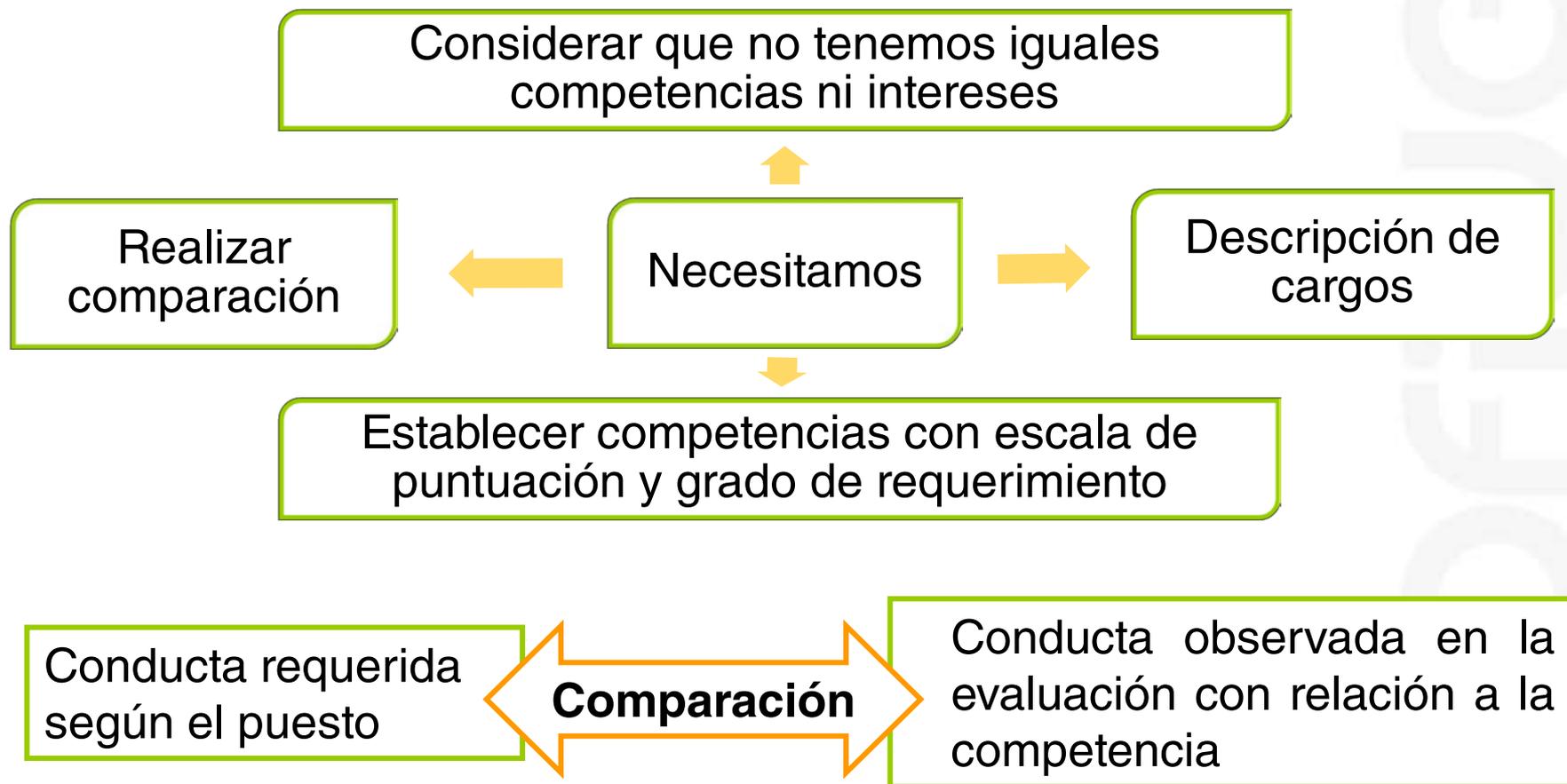
Oportunidad

- Que sea oportuna, a tiempo para poder corregir y mejorar

Veracidad

- No alterar los resultados obtenidos.

Evaluación del desempeño por competencias



Técnicas para la evaluación de competencias laborales

Fuentes de información	Instrumentos de evaluación
Experiencia práctica	<input type="checkbox"/> Listas de verificación. <input type="checkbox"/> Sistemas de escalas para la observación. <input type="checkbox"/> Incidentes críticos. <input type="checkbox"/> Simulación y ejercicios prácticos.
Características y experiencias del evaluado	<input type="checkbox"/> Tests psicológicos. <input type="checkbox"/> Recogida de información biográfica. <input type="checkbox"/> Entrevista de evaluación. <input type="checkbox"/> Portafolios.
Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización	<input type="checkbox"/> Autoevaluación sobre comportamientos. <input type="checkbox"/> Balance de competencias. <input type="checkbox"/> Evaluación de 360°.

Listas de verificación (check list).

Constata la presencia o ausencia de una determinada competencia en el trabajador evaluado, abarca un repertorio de cualidades, conductas o comportamientos. Evaluación polarizada, todo o nada.

Sistemas de escalas.

Valora los diferentes niveles de desarrollo alcanzados en cada una de las competencias objeto de evaluación, desde el que representa un bajo nivel de competencia hasta niveles superiores en la misma. Pueden ser escalas cualitativas o cuantitativas.

Incidentes críticos.

Consisten en la anotación de hechos singulares que ocurren en un determinado momento y que resultan especialmente relevantes al valorar el desempeño de un trabajador en su puesto.

Simulación y ejercicios prácticos.

Se pone a prueba a los sujetos evaluados planteándoles situaciones o casos prácticos similares, en términos de competencias exigidas, a los que se viven en el puesto de trabajo, de tal manera que puedan demostrar el nivel de competencia que poseen.

Tests psicológicos

Miden capacidades, tanto genéricas como específicas, capacidad intelectual, aptitudes u otras. Se utilizan inventarios de personalidad, de intereses profesionales, recogen aspectos como motivación, introversión, extraversión, integración social, habilidades sociales, autoestima, etcétera.

Información biográfica.

Recopilación de experiencias pasadas de los sujetos, en particular experiencias formativas y laborales. Puede realizarse mediante documentos o entrevistas.

Entrevistas de evaluación.

Siempre es el paso final para confirmar información sobre las competencias del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de sus actitudes ante el mismo. El evaluador debe llegar a la entrevista conociendo cuál es el comportamiento del trabajador en su puesto y cuáles son los resultados del mismo.

Portafolios.

Consiste en una carpeta o cuaderno en el que se recogen las experiencias formativas y profesionales de un sujeto, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas a lo largo del tiempo. La elaboración de un portafolios supone un ejercicio continuado de reflexión y aprendizaje a partir de la experiencia personal

Método de 360°

- Se trata de una evaluación realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.
- Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado.





COFiUE

Tema VI
**Cómo elaborar una matriz
de competencias**

- La matriz de competencias es una herramienta que nos permite estructurar, evaluar y visualizar quien es capaz de hacer qué.
- Sirve para detectar los problemas de capacitación de los empleados. Algunos de ellos por el puesto que ocupan deberían desempeñar las funciones de una manera eficiente, pero en muchos casos no sucede.
- Se debe identificar a los empleados clave en la empresa (únicos expertos en la materia); es decir, que su actividad sólo la realizan ellos y su ausencia puede generar varios problemas a la empresa (disminución de productividad, aumento de coste en los trabajos, descontrol, etc.), ya que esas funciones no serían absorbidas por otro trabajador, y por lo tanto, se quedarían sin hacer.
- Mediante la matriz podemos demostrar qué habilidades y competencias faltan o están mal distribuidas, ayudará a ver las necesidades de formación y entrenamiento necesarios.
- Una amplia distribución de habilidades incrementa la flexibilidad de la empresa y, si es necesario contratar a nuevo personal, la matriz ayudará a definir el perfil que se necesita.

	Auxiliar Operativo	Técnico Operativo	Auxiliar Administrativo	Técnico Administrativo	Técnico Profesional
Capacidad Intelectual	1	2	2	3	4
Análisis y Solución de Problemas	1	3	2	3	4
Pensamiento Creativo	1	2	2	3	4
Actitud de Servicio	2	3	4	3	3
Comunicación Efectiva	1	2	2	3	4
Trabajo en equipo	2	3	3	3	4
Inteligencia Emocional	3	3	3	3	4
Tolerancia a la Presión	2	3	3	3	4
Integridad	3	3	3	3	4

COMPETENCIA	A: Nivel Ideal (Puesto)			B: Nivel Real (Persona)			GAP (Diferencia B-A)
	Niveles			Niveles			Niveles a Desarrollar
	1	2	3	1	2	3	
Competencia I		X		X			-1
Competencia II		X			X		0
Competencia III	ÚNICO (1)			NO LO TIENE (0)			-1
Competencia IV			X	X			-2
Competencia V	X				X		+1

Tema VII

Normalización de las competencias

COFiDE

Normalización

- Una vez identificadas las competencias y descritas con un procedimiento común, estas deben convertirse en una *norma*, un referente válido para estructurar planes de formación, para los trabajadores como modelo de conducta y para los empleadores como fundamento para desarrollar los procesos básicos de administración de personal.



Estándar de competencia

- Es el documento oficial que sirve como referente para evaluar y certificar la competencia de las personas. El Estándar de Competencia describe el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño.
- Cuando un Comité de Gestión por Competencias se interesa por desarrollar un Estándar de Competencia, integra un Grupo Técnico de Expertos en la función individual y ellos estandarizan la función utilizando la metodología de El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

- <https://conocer.gob.mx/registro-nacional-estandares-competencia/>

conocer.gob.mx

Acceder < IMEPSA... Library Genesis

GOBIERNO DE MÉXICO Trámites Gobierno

Blog Ligas de interés Acciones y Programas Multimedia Prensa Documentos Transparencia Contacto

Ligas de interés

RENEC
Registro Nacional de Estándares de Competencia

RENAC
Registro Nacional de Cursos de Capacitación Basados en Estándares de Competencia

RENAP
Registro Nacional de Personas con Competencias Certificadas

La Voz del usuario
¿Tienes una queja sobre tu proceso de certificación?

¿Cómo me certifico?
¿Cómo certifico mis competencias?

Prestadores de Servicios
Prestadores de Servicios que realizan la evaluación y certificación de las competencias.

60

Registro Nacional de Estándares de Competencia

Autor: CONOCER

Fecha de publicación: 14 de abril de 2017

El RENECE es un catálogo donde puedes encontrar todos los Estándares de Competencia que describen, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requieres para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo y es el referente que permite evaluar tus competencias y en su caso, obtener un certificado que lo respalde.

La consulta es pública y gratuita.

[Ver Listado de Estándares de Competencia](#)

[Ver Listado de Estándares de Competencia por Sector Productivo](#)

Certificación de competencias laborales

- La certificación de competencias es el proceso a través del cual las personas demuestran por medio de evidencias, que cuentan con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cumplir una función a un alto nivel de desempeño de acuerdo con lo definido en un Estándar de Competencia, sin importar como los hayan adquirido.
 - ✓ Es el reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada de una persona para realizar una actividad laboral normalizada.
 - ✓ La certificación implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias.
 - ✓ El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Los buenos resultados no son cuestión de suerte, son la consecuencia del esfuerzo, dedicación y compromiso permanentes.

Metas



COFIDE® CAPACITACIÓN
EMPRESARIAL

 Cofide SC

 @cofideorg

 cofideorg

 Cofide SC

**MUCHAS GRACIAS POR SU
ASISTENCIA Y PARTICIPACIÓN**

01(55) 4630.4646
www.cofide.mx