

Gestión por competencias

Módulo III

Las competencias en
la nueva era
(fundamentos y
aplicación)

Agenda del día

1. Bienvenida e integración.
2. Objetivos.
3. Definición de las competencias.
4. Introducción al nuevo mundo.
5. Competencias para navegar en el siglo XXI.
6. El liderazgo de la nueva era.
7. Modelo de competencias AFIRME.

Integrándonos como equipo

Responde las siguientes preguntas en menos de 30 segundos:



Nombre y área a la cual perteneces.



¿Qué quieres llevarte de esta sesión?



¿Cómo te gustaría ser recordado?

Objetivo

Objetivo

- Conoce y mejora las competencias requeridas para navegar en un entorno desafiante, alcanzando resultados con y a través de los colaboradores, identificando el concepto de competencias y sus funciones en el proceso de gestión del talento a través del modelo de competencias de AFIRME.

Definición de las competencias

- Concepto y tipos.
- Identificación de comportamientos.
- Aplicación y uso de las competencias en la gestión del talento.
- Ventajas para la organización.

Antecedentes del uso de las competencias en las organizaciones

- Departamento de Estado Norteamericano: estudio orientado a mejorar la selección de su
- Las competencias no son algo nuevo, McClelland (1973), en su artículo *Testing for Competence Rather than Intelligence*, las definió como un “atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral”.
- Emergió con fuerza en los años ochenta como una respuesta ante la necesidad de impulsar una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.

Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño considerado adecuado. Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, entre otros) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo. (Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica Madrid, 2021).

Competencias laborales

Las competencias son el conjunto de los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee y que muestran la forma de actuar en el ámbito en el que se desempeñe.

Las competencias sirven para lograr desempeñarse de manera ágil, completa y eficaz.

- **Conocimientos:** saber hacer algo.
- **Habilidades:** poder hacerlo.
- **Actitudes:** querer hacerlo.



Tipos de competencias

De acuerdo con Pérez (2021), entre la clasificación más básica se encuentran:



Competencias transversales: son aquellas requeridas para todos los trabajadores de la empresa sin distinción.



Competencias funcionales: están centradas en comportamientos específicos para cada tipo de actividad o área dentro de la empresa.

Tipos de competencias

- **Genéricas o transversales:** son las que se requieren para cualquier tipo de puesto. Incluyen las aptitudes y capacidades estratégicas fundamentales para la organización que todos los colaboradores deben cumplir. Dependen de los valores, la filosofía y los objetivos de cada organización, reflejando su singularidad y ventaja competitiva.
- **Funcionales o técnicas:** habilidades y comportamientos específicos del trabajo que son únicos para cada puesto, siendo requeridos para desarrollar las labores en el área funcional o cargo específico que se tenga. Por ejemplo: ventas consultivas.

Identificación de comportamientos

- Las competencias caracterizan a los empleados al realizar sus actividades.
- Su identificación determina quiénes pueden sobresalir en el desempeño de sus labores de aquellos cuyas competencias no van acorde con los requerimientos de su puesto de trabajo.
- Desarrollarlas ayuda a alcanzar los objetivos planeados y a fortalecer la ventaja competitiva de la organización.



Modelo del *iceberg* de las competencias



Aplicación y usos en la gestión de talento:

- Empodera a los colaboradores a apropiarse de su desempeño.
- Guía la búsqueda y captación de talento.
- Proporciona un sistema consistente de evaluación del desempeño.
- Permite contar con un inventario de las capacidades de los colaboradores.
- Permite la identificación del talento clave.
- Facilita la identificación y planeación de capacidades futuras.
- Identifica con mayor precisión las necesidades de aprendizaje y desarrollo.

Ventajas para la organización



Dinámica I

Instrucciones:

Reflexiona y responde con tu equipo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo estamos aplicando las competencias en la gestión de personas?
- ¿Cómo podemos aprovechar las ventajas de la gestión por competencias?
- Tiempo: 10 minutos.

**Receso
15 minutos**



Navegando el mundo VUCA-BANI

- Características del entorno de negocios y humano.
- Diferenciadores requeridos para prosperar en ese entorno.



“Vivimos en un mundo en el que es más difícil sobrevivir ahora que triunfar en el pasado”.

El mundo ha entrado en una nueva normalidad donde casi nada es previsible, casi nada es lo que parece, las interrelaciones son extremadamente complejas y la velocidad a la que las cosas cambian se incrementa día a día.

Entorno V.U.C.A. / V.I.C.A



Volátil:

cambios veloces,
dinámica inestable,
ciclos cortos e
impermanencia.



Incierto:

situaciones y
resultados imprevistos,
múltiples factores,
influyendo la dificultad
para comprender los
eventos.



Complejo:

multiplicidad de fuerzas
y problemas, exceso de
información, mezcolanza
de asuntos y ruptura de
causa-efecto.



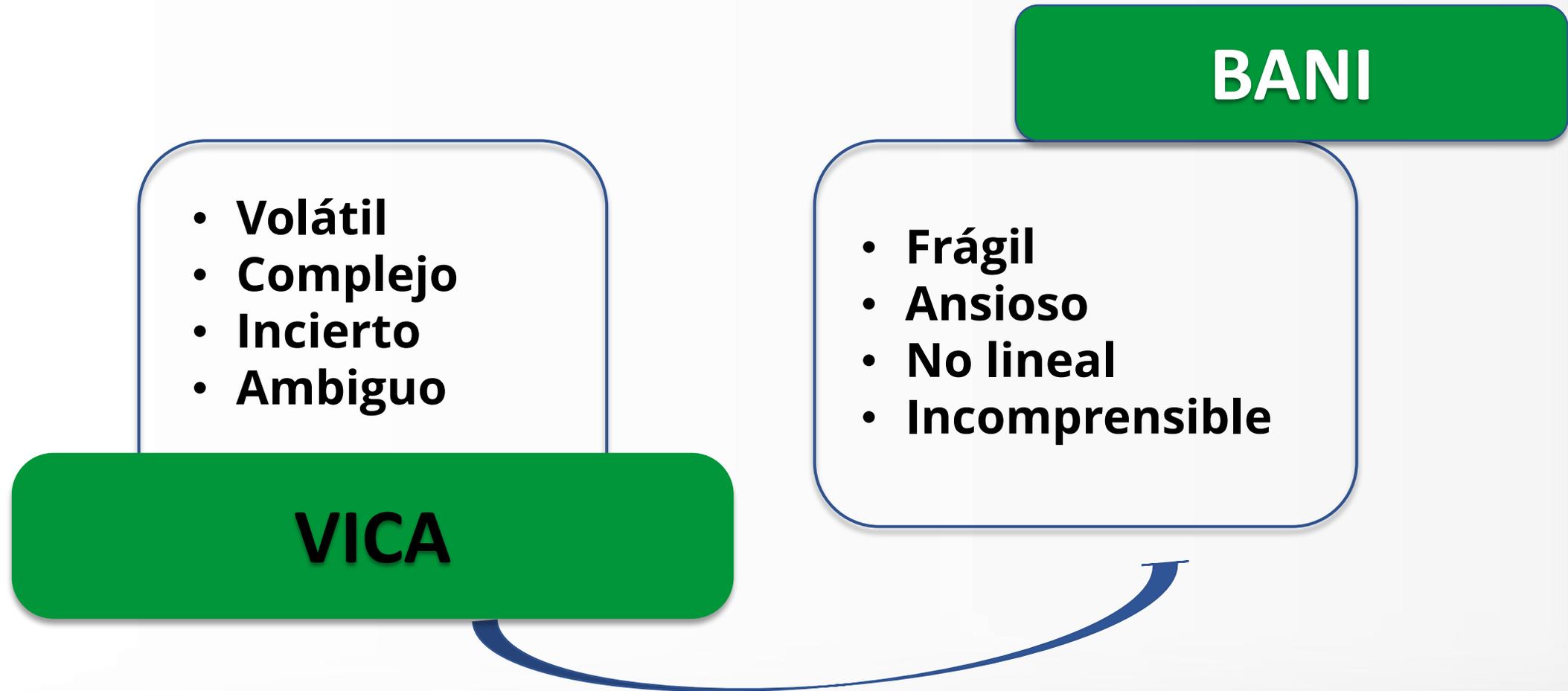
Ambiguo:

múltiples
interpretaciones y
significados diferentes.
Nuevos modelos y
teorías para interpretar
al mundo.

Contrarrestando el entorno VUCA



Del entorno VICA al mundo BANI



Video del VUCA al BANI

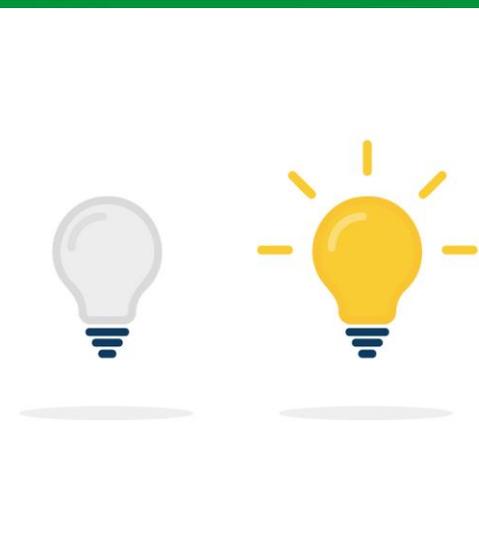
Adaptándonos al BANI



La fragilidad requiere:
capacidad, resiliencia y
flexibilidad en la
estrategia.



**La ansiedad se alivia
con:**
empatía, confianza, foco y
atención plena.



Lo no lineal necesita:
aceptación, visión
sistémica y adaptabilidad.



**La incomprensión
exige:**
transparencia, intuición y
trabajo colaborativo.

Dinámica II

Instrucciones:

Comparte y responde con tu equipo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo te estás relacionando en el presente con el mundo VICA/FANI?
- ¿Cuáles capacidades adaptativas has venido desarrollando?
- ¿Cuáles capacidades adaptativas se presentan como un área de oportunidad?
- Tiempo: 20 minutos.

Competencias para navegar en el siglo XXI

- Habilidades “duras” vs. habilidades “blandas”.

Habilidades o competencias duras

Son las competencias relacionadas con los conocimientos técnicos, adquiridos a través de una preparación profesional o autodidacta.

Ejemplos:

- Programación JavaScript
- Contabilidad o facturación
- Conocimientos de marketing de negocios
- Expresión oral
- Diseño gráfico
- Análisis de datos
- Manejo de software administrativo

Habilidades o competencias blandas

Son las habilidades sociales y emocionales que una persona tiene o puede desarrollar y que lo ayudan a manejar las relaciones interpersonales.

Ejemplos:

- Flexibilidad
- Adaptabilidad
- Empatía
- Comunicación
- Creatividad
- Transparencia
- Cooperación

Dinámica III

Instrucciones:

- 1) De manera individual, define tus habilidades duras y blandas.
 - 2) En equipos, comparte con las demás personas tus habilidades duras y blandas y solicita retroalimentación al respecto.
- Tiempo: 15 minutos (3 min. individual y 12 min. en equipos).

El liderazgo de la nueva era

- Agilidad y adaptación.
- Cambio de mentalidad.
- Desafíos adaptativos y la capacidad de adaptación.
- Desafíos técnicos vs. desafíos adaptativos.

Agilidad y adaptación

- **Agilidad** es la capacidad de moverse y cambiar en forma fácil y eficaz, en especial en el contexto de cambios difíciles de predecir.
- **Adaptabilidad** es la capacidad de acomodarse mental y físicamente a diversas condiciones o circunstancias.
- La agilidad y la adaptabilidad requieren **aceptación** y **flexibilidad**.



Agilidad y adaptación

1. Autogestión
2. Confianza
3. Comunicación - Transparencia
4. Colaboración

Mentalidad

- Es nuestro “sistema operativo”; juega un papel crucial en la forma en que nos vemos a nosotros mismos y a los demás.
- Determina si creemos que podemos aprender, cambiar, crecer o lograr algo.
- Es aprendida. Se mueve en un continuo: La mentalidad fija señala que “la inteligencia es estática”, mientras que la de crecimiento establece que “la inteligencia puede desarrollarse”.
- Moldea nuestras percepciones, decisiones y acciones, impulsándonos a actuar en forma efectiva o inefectiva.

Tipos de mentalidad

Mentalidad fija: “La inteligencia es estática”.

Comportamientos:

- Evitar riesgos.
- Darse por vencidos fácilmente.
- Ver el esfuerzo como una pérdida de tiempo.
- Asumir los retos como amenazas.
- No escuchar la opinión de los demás.
- Relacionar el error con el fracaso.
- Sentirse amenazados por el éxito de otros.

Tipos de mentalidad

Mentalidad de crecimiento: “La inteligencia puede desarrollarse”.

Comportamientos:

- Aceptar nuevos riesgos.
- Persistir a pesar de los desafíos o malos resultados.
- Son conscientes de que los errores forman parte del aprendizaje.
- Ver el esfuerzo como un camino hacia la mejora.
- Aprender de la opinión de los demás.
- Sentir inspiración frente a los resultados de otros.

VIDEO



Fuente: El baul de La Cineteca. (2019, 27 de agosto). *Pasante de moda Español latino Ben Whittaker (Robert De Niro) Vídeo curriculum The Intern 2015* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-961Q4xtuIE>

Pasante de moda, minuto 2:00 al 4:26.

Desafíos técnicos vs. desafíos adaptativos

Desafíos técnicos

- Son complejos, pero cuentan con soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual.
- Pueden ser resueltos por los expertos a través de los procesos y estructuras actuales.
- Hay claridad sobre la definición del problema y las formas de solución.

Desafíos técnicos vs. desafíos adaptativos

Desafíos adaptativos

- Implican modificar las prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas.
- Van más allá del conocimiento experto para propiciar el descubrimiento, abandonar hábitos, tolerar pérdidas y generar nuevas capacidades.
- La definición del problema y la solución requieren aprendizaje.

El liderazgo adaptativo

El liderazgo adaptativo trata específicamente del cambio que otorga la capacidad de prosperar, en lugar de perecer, de retroceder o de contraerse.

Las adaptaciones exitosas permiten que los sistemas vivos lleven lo mejor de su historia al futuro.

Premisas:

- Los cambios adaptativos exitosos se basan en el pasado, no lo dejan a un lado.
- La adaptación organizacional tiene lugar a través de la experimentación.
- La adaptación depende de la diversidad: el secreto de la evolución está en la variación.
- Para superar desafíos adaptativos, el liderazgo genera pérdidas: el aprendizaje suele ser doloroso.
- La adaptación requiere tiempo, por lo tanto, se requiere persistencia.



Dinámica IV

Instrucciones:

En equipos:

1. Definan los desafíos que tienen como empresa (técnicos y adaptativos).
 2. Con esta información, evalúa cuáles son los que tienes que enfrentar de manera personal.
- Tiempo: 15 minutos.

Modelo de competencias AFIRME

Antecedentes

- Impulso de iniciativas dirigidas a promover y fortalecer la cultura organizacional.
- Surge de la necesidad de establecer la dirección estratégica en cuanto a los estándares de comportamientos que todos los colaboradores de AFIRME deben tener para transformarlos en fortalezas.
- Realizado a través del juicio de los líderes expertos de la organización.

Modelo de competencias AFIRME

1. Adaptabilidad y flexibilidad
2. Autogestión
3. Comunicación efectiva
4. Creatividad e innovación
5. Enfoque de servicio
6. Inteligencia emocional
7. Orientación a resultados
8. Trabajo en equipo

Definiciones de competencias AFIRME

Competencia	Definición
1. Adaptación y flexibilidad	Aceptación de los cambios y nuevas ideas, privilegiando el resultado más allá del origen y adecuando el comportamiento a distintos contextos y situaciones.
2. Autogestión	Tomar decisiones y administrar sus recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas, individuales y del equipo, en tiempo y forma.
3. Comunicación efectiva	Transmitir información clara y directa para llegar a acuerdos, con escucha activa y apertura.
4. Creatividad e innovación	Imaginar y construir soluciones que nos diferencien para ser cada día más productivos y competitivos.

Definiciones de competencias AFIRME

Competencia	Definición
5. Enfoque de servicio	Crear una experiencia positiva hacia el cliente, interno y externo, buscando superar sus expectativas con el objetivo de lograr una relación a largo plazo.
6. Inteligencia emocional	Reconocer y gestionar las emociones propias y las de las personas con las que se interactúa.
7. Orientación a resultados	Alinear y enfocar las estrategias y acciones hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
8. Trabajo en equipo	Participación y colaboración activa en grupos de trabajo, conduciéndonos con respeto y contribuyendo al logro de un objetivo común.

Indicadores conductuales

Competencia	Comportamientos
1. Enfoque de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Se conduce con amabilidad y respeto.• Da respuesta y resuelve los requerimientos.• Conoce los procesos y productos.• Sigue los protocolos de atención al cliente.• Genera una experiencia positiva al cliente.• Muestra empatía y soluciona los problemas desde su origen.
2. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Conoce los objetivos asignados al equipo y los hace suyos.• Cumple sus asignaciones para sumarlas a las del equipo.• Participa y colabora activamente en pro de la consecución de las metas.• Se relaciona con respeto y empatía.• Apoya a sus compañeros, asegurándose de que se logre el resultado esperado.

Indicadores conductuales

Competencia	Comportamientos
3. Autogestión	<ul style="list-style-type: none">• Cumple los objetivos y tareas asignadas en tiempo y forma.• Administra adecuadamente los recursos asignados.• Ejecuta las acciones convenidas de manera autónoma.• Muestra proactividad buscando soluciones y solicitando ayuda cuando lo requiere.• Dirige sistemáticamente su comportamiento hacia el logro de los objetivos asignados.
4. Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none">• Es abierto y escucha activamente.• Muestra empatía y genera confianza.• Se expresa con claridad, de manera verbal y escrita.• Asegura el entendimiento al transmitir sus ideas.• Da y solicita retroalimentación.

Indicadores Conductuales

Competencia	Definición
5. Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none">• Cumple las tareas y los objetivos planeados.• Asegura los niveles de servicio del puesto.• Realiza sus actividades en los tiempos acordados.• Mide el progreso de sus objetivos y administra los recursos disponibles.• Conoce los productos y servicios que ofrece.• Se anticipa a los riesgos y obstáculos que puedan presentarse.
6. Creatividad e innovación	<ul style="list-style-type: none">• Participa activamente en la mejora continua.• Propone ideas nuevas y disruptivas que rompen los esquemas conocidos.• Se mantiene informado de las tendencias del entorno.• Examina los procesos para introducir cambios o mejoras.• Identifica formas más simples y prácticas para mejorar tareas.

Indicadores conductuales

Competencia	Definición
7. Adaptación y flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Muestra apertura ante nuevas situaciones.• Respeta las ideas diferentes a las suyas.• Hace lo necesario para incorporar ajustes en su comportamiento o entorno.• Asume los retos de manera positiva.• Piensa y actúa con rapidez ante los cambios.
8. Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none">• Reconoce sus emociones y las situaciones que las generan.• Maneja efectivamente las reacciones ante situaciones que le afectan.• Sigue funcionando constructivamente en medio de situaciones estresantes.• Mantiene la objetividad ante eventos de conflicto.• Percibe las emociones de los demás y muestra empatía.

Resapitulación:
¿Qué te llevas de esta sesión?

¡Muchas gracias!

Lilian Díaz Gómez

Mercedes Troncoso Pérez

Bibliografía

- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather than Intelligence*. Recuperado de <https://www.therapiebreve.be/documents/mccllelland-1973.pdf>
- Dirección General de Investigación e Innovación Tecnológica de Madrid. (2021). *Manual de Orientación Profesional*. Recuperado de <https://mcyt.educa.madrid.org/empleo/>