



Universidad  
**Tecmilenio**®





# Módulo 1. Planeación y administración del talento

## Tema 1. Competencias laborales





La palabra **competencia** tiene significados distintos dependiendo el área de estudio. De acuerdo con la Real Academia Española (s.f.), significa “**Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado**”.

En este tema empezarás a profundizar las competencias laborales, las cuales permiten a las empresas gestionar al personal de una forma más estructurada.



La mayoría de las definiciones de competencias hacen la distinción entre dos ámbitos: el académico y el laboral.

En México, el organismo del Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) define **competencia laboral como a capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral**, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; siendo éstas últimas necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Alles, 2017).



Una competencia está compuesta por **cuatro elementos** que deben demostrarse en conjunto:

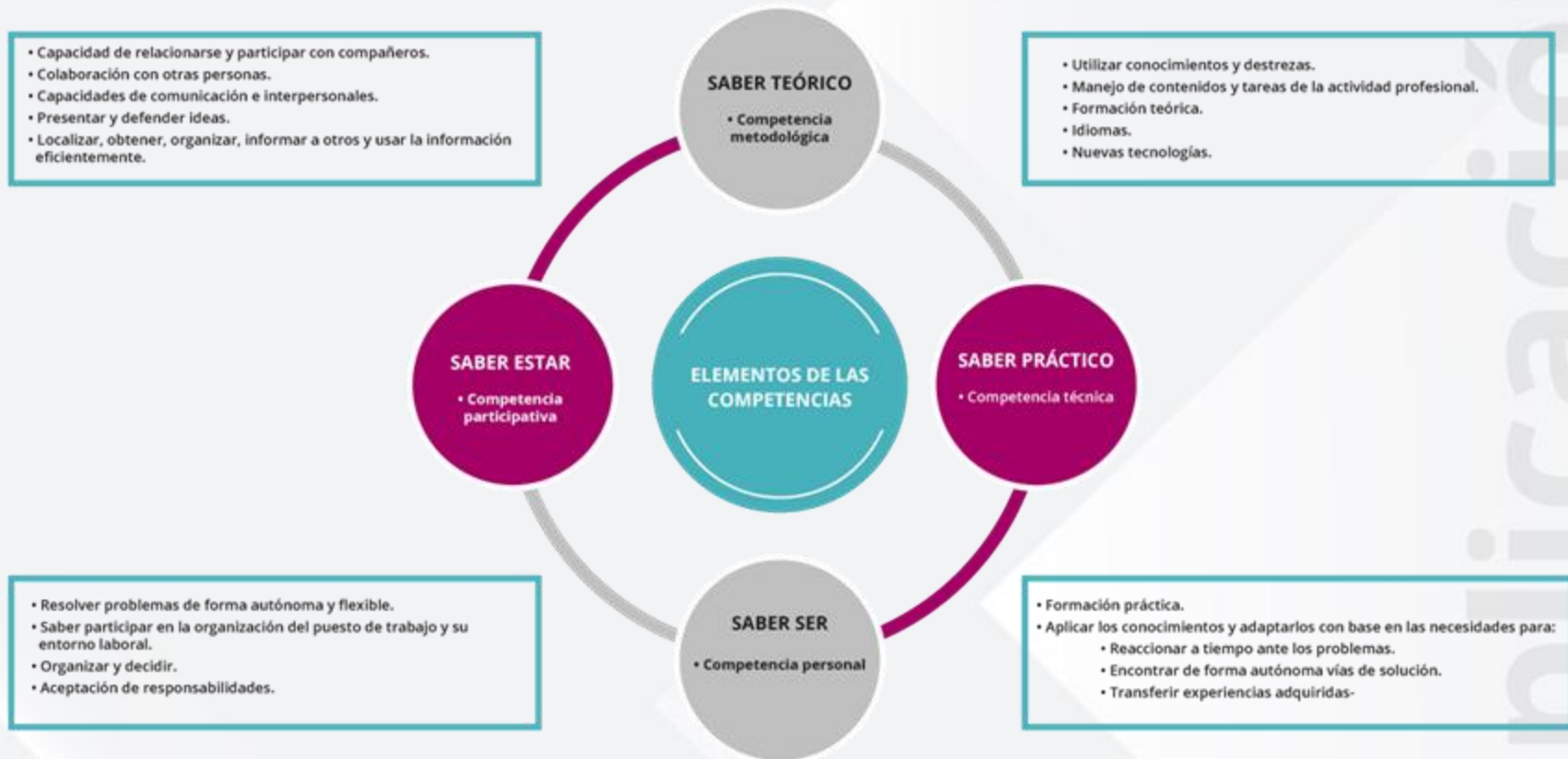


Figura 1. Elementos de las competencias.



Cada organización define su **catálogo de competencias** en función de la estrategia del negocio, su **visión, misión y valores**, así como por la actividad propia de la empresa. En dicho catálogo se definen cada una de las competencias y se especifica su grado de dominio.



Figura 2. Elementos para la definición del catálogo de competencias.





Las **competencias transversales** se refieren a las **características que tiene la persona** para desenvolverse de forma adecuada en su puesto de trabajo. Estas van más allá de los conocimientos técnicos, siendo esas habilidades que en cualquier rama del conocimiento o contexto se pueden poner en práctica.

Las competencias transversales se caracterizan por ser:

- Integradoras
- Transferibles
- Interdependientes
- Multifuncionales

**Agrupan en una persona** las **capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes** que se utilizan para cualquier tipo de profesión o actividad



Hay muchas competencias que las personas tienen y demuestran en sus distintos ámbitos. Sin embargo, Irene (2022) propone que las **cinco habilidades más valoradas** en los mercados laborales actuales son las siguientes:

1. Mentalidad de aprendizaje constante.
2. Capacidad para tomar decisiones.
3. Comunicación interpersonal.
4. Liderazgo.
5. Capacidad de adaptación.





De acuerdo con Werther, Davis y Guzmán (2019), la **administración basada en competencias** presenta las siguientes ventajas:

1. Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
2. Apoya al desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
7. Disminuye la rotación de personal.



Las características principales de las evaluaciones por competencias son las siguientes:

- **Es un proceso en el cual un evaluador y el candidato a la certificación se ponen de acuerdo para obtener las evidencias** requeridas, a fin de establecer si el desempeño cumple con el perfil.
- Este tipo de evaluaciones permite **determinar si el colaborador cumple o no con sus requerimientos**, y en caso de que no sea así, ayuda a determinar qué competencias necesita adquirir o perfeccionar.





Las **características principales de las evaluaciones por competencias** son:

- **Instrumentos** en los que el evaluado demuestra, con ejecuciones, que puede realizar las tareas de la competencia exigida.
- Son **aplicables a cualquier nivel** y son muy atinados al medir a la alta gerencia y a directivos.
- Se **requiere una mayor capacitación al personal que evalúa**, en especial al entendimiento del concepto de competencias.
- Por su naturaleza, **son pocos los métodos y están basados en la observación**.
- Es **susceptible** a que el evaluador tenga **perjuicios o presuposiciones**.



Una vez que se establecieron los perfiles deseados, es necesario generar la siguiente estructura para adaptarla al modelo y que se ajuste a la organización.

1. Identificación del puesto.
1. Valoración del desempeño
1. Preparación de la entrevista.
1. Entrevista y acuerdos.
1. Seguimiento.





## Competencias laborales

### Actividad 1

I	I	S	H	N	C	X	D	I	K	Z	H	T	G	P
N	N	U	T	U	R	U	C	G	N	D	A	R	V	A
T	D	T	R	C	N	I	O	C	N	I	B	A	Q	R
E	E	É	A	G	I	K	M	O	V	C	I	N	M	T
G	P	C	N	E	V	V	P	J	Y	C	L	S	E	I
R	E	N	S	V	E	B	E	H	P	I	I	F	T	C
A	N	I	V	A	L	G	T	G	Z	O	D	E	O	I
D	D	C	E	L	A	E	E	P	C	N	A	R	D	P
O	I	A	R	U	B	S	N	E	O	A	D	I	O	A
R	E	H	S	A	O	T	C	R	N	R	E	B	L	T
A	N	B	A	C	R	I	I	S	O	I	S	L	Ó	I
S	T	N	L	I	A	Ó	A	O	C	O	U	E	G	V
J	E	D	E	Ó	L	N	S	N	E	V	Y	S	I	A
Z	S	D	S	N	E	O	K	A	R	E	I	G	C	A
S	N	B	P	C	S	U	E	L	I	E	H	P	A	B

[educima.com](http://educima.com)

COMPETENCIAS	CONOCER
DICCIONARIO	EVALUACIÓN
GESTIÓN	HABILIDADES
INDEPENDIENTES	INTEGRADORAS
LABORALES	METODOLÓGICA
NIVEL	PARTICIPATIVA
PERSONAL	TRANSFERIBLES
TRANSVERSALES	TÉCNICA

Actividad



Irene. (2022). Las 10 competencias laborales más valoradas por las empresas en 2021. Recuperado de <https://factorial.mx/blog/competencias-laborales/>

Real Academia Española. (s.f.). *Competencia*. Recuperado de <https://dle.rae.es/competencia#A0fanvT>

Werther, W., Davis, K., y Guzmán, P. (2019). *ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO* (8ª ed.). México: McGraw Hill.

Referencias





Gestionar por competencias en una empresa u organización significa modificar principalmente los procesos de Recursos Humanos, de tal forma que todo el ciclo de vida del empleado o colaborador, desde la integración hasta la salida del personal, esté argumentado en sus competencias evidenciadas o no evidenciadas, haciendo más clara y objetiva cualquier toma de decisiones con respecto al personal.

Implementar competencias en una empresa u organización conlleva una gran cantidad de trabajo estratégico, por tal motivo es común que se contrate a un consultor externo para el diseño e implementación de un programa de gestión por competencias.



Cierre



# Módulo 1. Planeación y administración del talento

## Tema 2. Comportamiento organizacional







El **comportamiento organizacional** involucra el trabajo con las personas en **toda su diversidad**, es decir, **tanto su aspecto individual**, como son las creencias, emociones o habilidades, **como en lo social**, por ejemplo, sus relaciones interpersonales, las interacciones con los demás, la colaboración, etc. Por ello, en este tema se analizarán a las personas en lo individual y cómo esto influye en su entorno.

**La base del comportamiento organizacional es la persona**, por lo que la personalidad, la manera de percibir las cosas, las fortalezas y limitaciones personales, la actitud de cada uno de los colaboradores, la influencia que existe en un entorno inmediato, el equipo de trabajo, el área y la organización, son un efecto de onda expansiva.



**Las organizaciones sin las personas no existen**, pues ellas son quienes las crean, las moldean, las impulsan y, de acuerdo con su desempeño, las llevan al éxito o a la bancarrota.

Las personas tienen muchas cosas en común, como el lenguaje, la comunicación y la motivación, pero también tienen grandes diferencias en el pensar, en el sentir y en el actuar, puesto que cada cabeza es un mundo.

**El reto que enfrentan las organizaciones es gestionar estas diferencias.**



En la siguiente figura se puede observar esta evolución de la concepción de la persona a través del tiempo y los cambios en la administración de una organización acorde a las nuevas perspectivas.



Figura 1. La evolución de Recursos Humanos.  
Fuente: Chiavenato, I. (2018). Administración de Recursos Humanos (10ª ed.). México: McGraw Hill.



Los elementos que ayudan a esta gestión tienen que ver tanto por parte de la organización como de las personas.

La figura 2 muestra la relación entre personalidad y organización y cómo es que existe esta influencia entre ellos.

**Capital humano**  
Depende de:

- Contenido (talentos)
- Contienen (diseño organizacional y cultura organizacional capaces de impulsar a los talentos)



Figura 2. Elementos del capital humano.

Fuente: Chiavenato, I. (2018). Administración de Recursos Humanos (10ª ed.). México: McGraw Hill.



De acuerdo con la Real Academia Española (s.f.), la **percepción es una “sensación interior que resulta de una impresión material producida en los sentidos corporales”**, o sea, es la ventana por la cual la información entra a nuestro organismo.

A continuación, se mostrarán dibujos para poner en práctica la percepción e ilustrar cómo cada persona observa desde su contexto, lo que genera diferencias en las percepciones.



Imagen 1. La joven y la anciana



Imagen 2. La copa y los rostros



**La percepción ocurre por medio de los sentidos.** La información que nos rodea se recibe y representa por medio de los órganos sensoriales: **la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto.** Esos receptores **transmiten los estímulos externos al cerebro,** quien, por medio de procesos de generalización, distorsión y selección, filtra las señales eléctricas y las transforma en una representación interna.

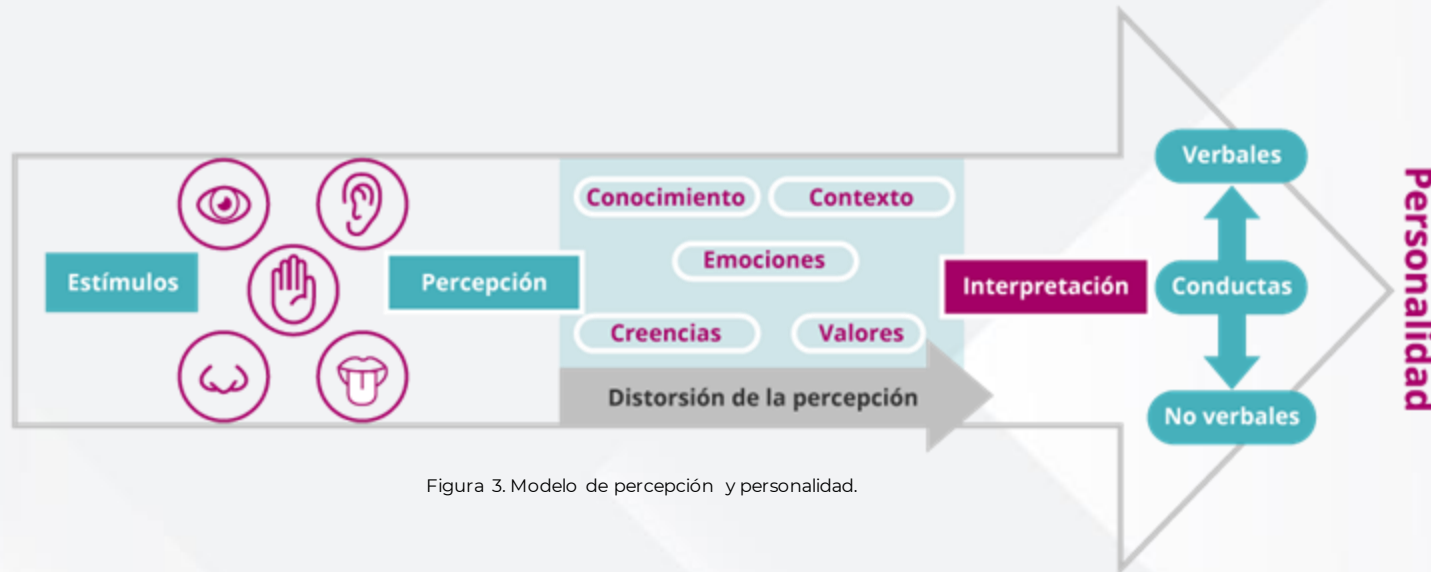


Figura 3. Modelo de percepción y personalidad.

Explicación



Las personas tienden a centrar la atención en las cosas que los motivan, las cosas con las que se identifican y el resto de la información pasa a segundo plano, pasando desapercibida.

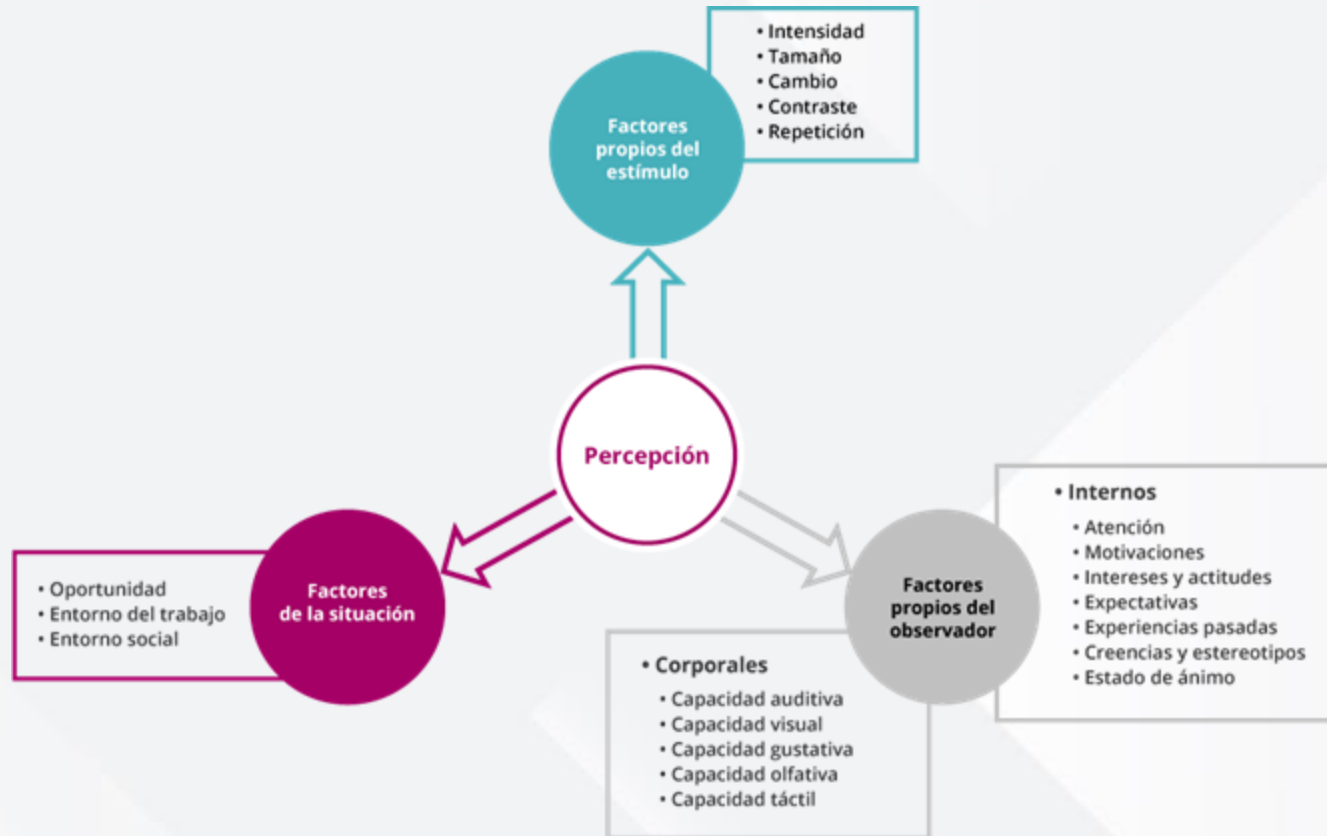


Figura 4. Factores internos y externos que influyen en la percepción generando sesgos limitantes.



Las características de las actitudes corresponden a tres aspectos:

1. **Definen la predisposición de la persona** hacia determinados aspectos del mundo. Estas generan que las personas adopten cierta postura hacia su trabajo, la organización, sus colegas, su familia, etc.
2. **Son el fundamento emocional de las relaciones interpersonales** y en conectar o identificarse con los demás.
3. **Están muy influenciadas por el estilo de personalidad** y pueden cambiar con el tiempo o reinterpretación de las situaciones.



Figura 5. Interrelaciones entre los factores que influyen la actitud en el trabajo.  
Fuente: Fuente: Chiavenato, I. (2018). Administración de Recursos Humanos (10ª ed.). México: McGraw Hill.

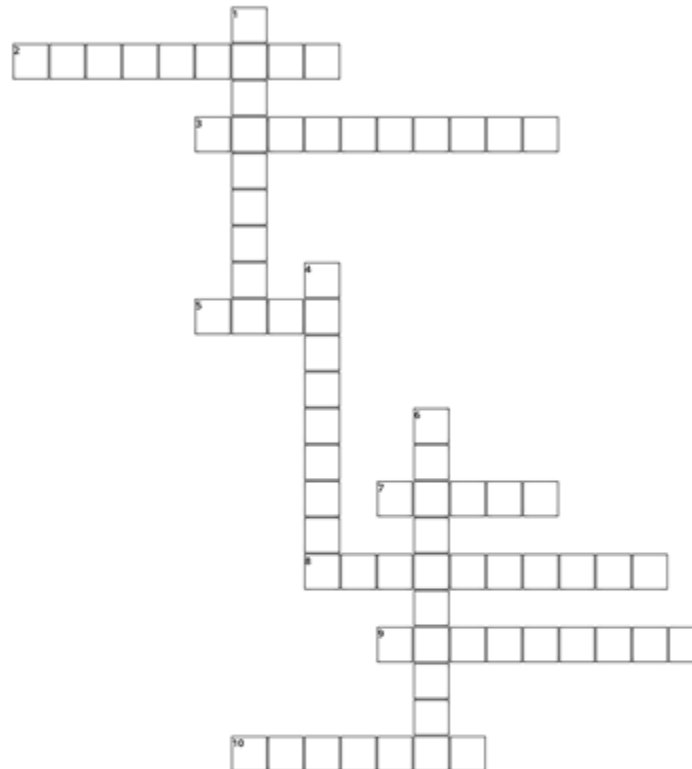






## Comportamiento organizacional

Actividad 2



### Horizontales

2. La relación entre la personalidad y la organización se refleja en
3. Ocurre por medio de los sentidos
5. Es la tendencia a generalizar una percepción
7. Las personas tienen muchas cosas en
8. Es un juicio de opinión sobre una persona
9. Están influenciadas por el estilo de personalidad y cambian con el tiempo
10. Es la base del comportamiento organizacional

### Verticales

1. Las personas interpretan de forma selectiva todo lo que ven
4. Comparar a una persona con otra que reúne las mismas características
6. Atribuir características propias a otra persona



Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (10ª ed.). México: McGraw Hill.

Real Academia Española. (s.f.). *Percepción*. Recuperado de <https://dle.rae.es/percepci%C3%B3n>





En este tema **viste la importancia de la personalidad, la percepción y las actitudes de los empleados** como factor determinante para el **desempeño laboral**. Estas variables tienen una correlación directa con el desempeño, por lo que todo administrador debe considerar esto para gestionar a su equipo.

Asimismo, pudiste observar cómo **las percepciones de la realidad siempre están influenciadas por las variables personales**, ambientales y del propio estímulo e incluso de la propia personalidad, lo cual genera puntos de vista e interpretaciones distintas. Por lo tanto, hay que apoyar a los empleados a ampliar esta percepción para que puedan observar las cosas o situaciones desde una postura distinta y generar empatía y una mayor comprensión con el equipo de trabajo.

**En el comportamiento organizacional estas variables son elementos claves** para el análisis, diseño de estrategias e intervención en la organización.



cierre

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

