



PARA PROFESORES

La *Trilogía* está compuesta por tres obras relacionadas entre sí:

- ❖ *Diccionario de competencias*
- ❖ *Diccionario de comportamientos*
- ❖ *Diccionario de preguntas*

Para una mejor explicación de la aplicación práctica de la *Trilogía* hemos preparado:

- Casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados.
- Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos, tanto de grado como de posgrado, pueden solicitar de manera gratuita las obras:

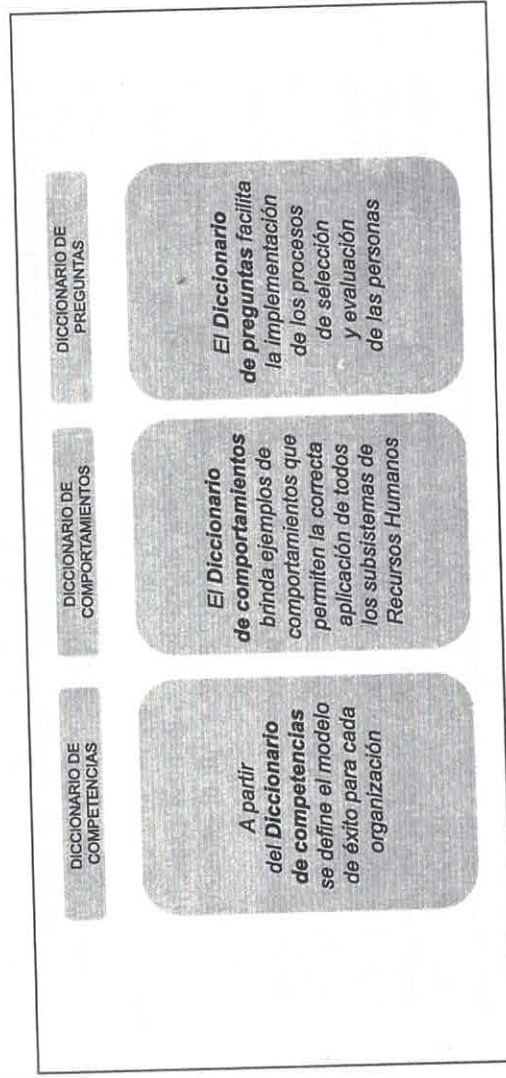
- *Trilogía. CASOS PRÁCTICOS*
- *Trilogía. CLASES*

Únicamente disponibles en formato digital, en nuestro sitio: www.xcompetencias.com, en la exclusiva *Sala de profesores*, o bien escribiendo a: profesores@marthaalles.com.

Diccionario de preguntas. Cómo utilizarlo

Las preguntas en un modelo de competencias

Cuando se diseña un modelo de competencias se preparan tres diccionarios, que son documentos internos organizacionales. Usted tiene en sus manos un libro con sugerencias en materia de preguntas, por lo tanto, su contenido no representa un modelo de competencias en sí mismo. En esta sección, a medida que se explican las mejores prácticas, se realizarán comentarios sobre cómo deben aplicarse estos conceptos a una organización en particular.



Esta obra se ha preparado con un doble propósito: presentar nuevos conceptos sumamente requeridos en este momento y, además, ofrecer una selección de las competencias más utilizadas.

Las competencias se presentan en tres grupos:

- Competencias cardinales.
- Competencias específicas gerenciales.
- Competencias específicas por área.

Los conceptos pueden intercambiarse. Por ejemplo, la competencia cardinal *Ética y sencillez* podría ser considerada como específica por área y la competencia específica por área *Desarrollo de personas* podría ser considerada como cardinal. La presente obra es un libro y debe ser tomada como tal.

Definiciones

Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Comportamiento. Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
Sinónimo: conducta.

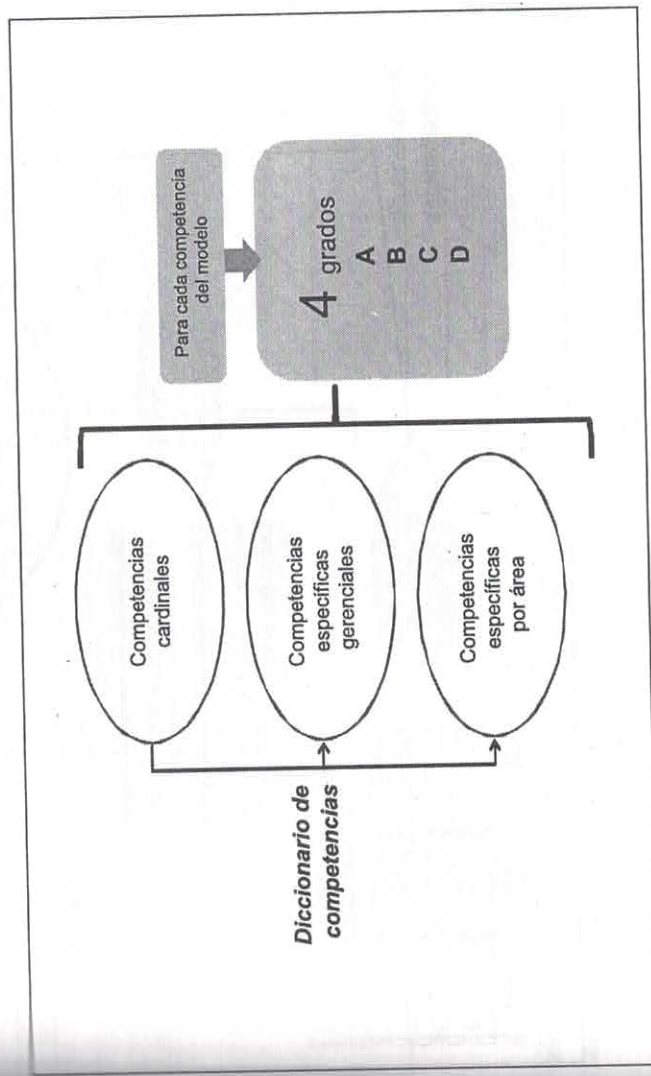
Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Modelo de valores. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.

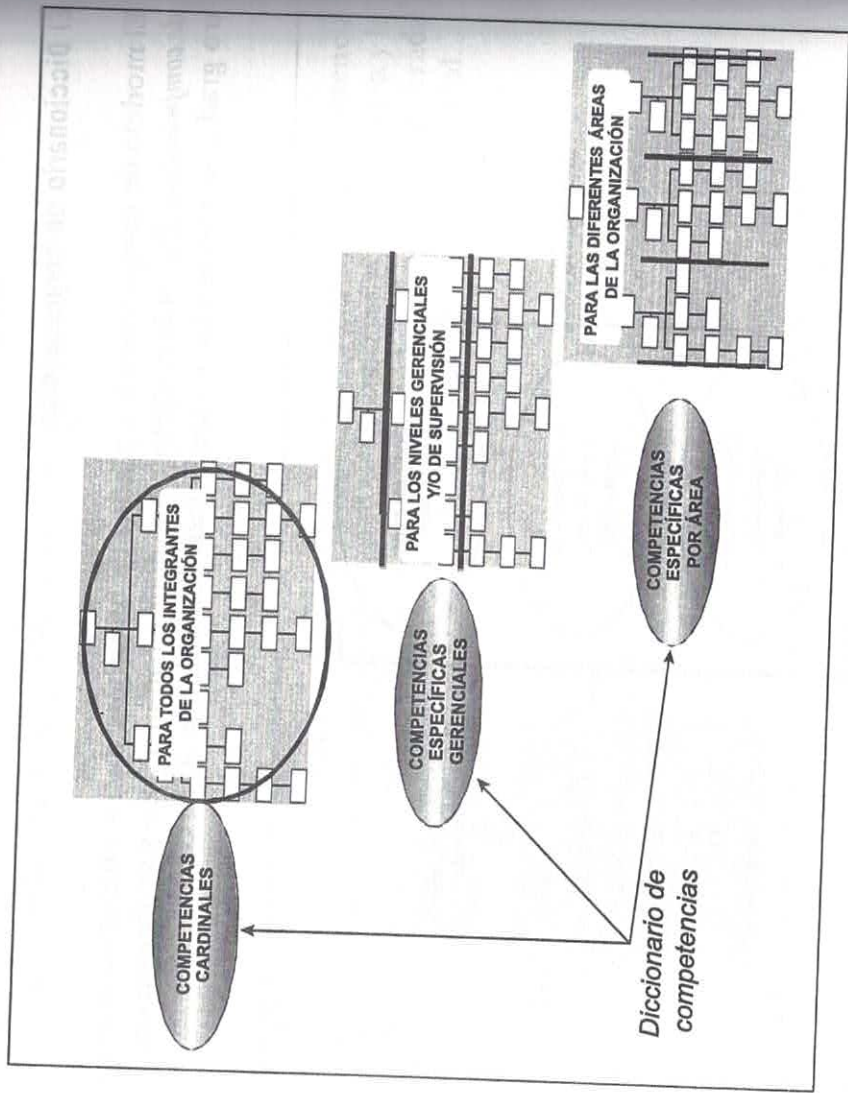
Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

El Diccionario de competencias

El modelo de competencias se plasma en un primer documento: *Diccionario de competencias*. Allí cada competencia se define con una frase y se abre en cuatro grados o niveles a los cuales hemos denominado A, B, C y D.

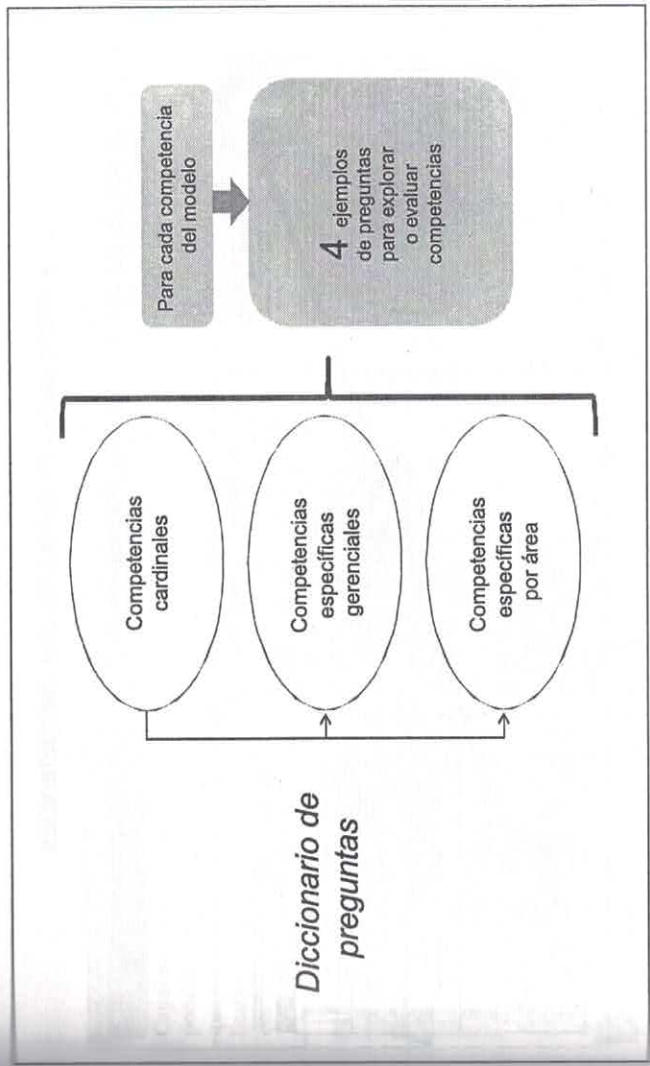


Como puede observarse en el gráfico siguiente, las competencias que conforman un modelo son de distinto tipo. Las competencias *cardinales* son aplicables a todos los integrantes de la organización; no así las *específicas*, que sólo se relacionan con algún colectivo y se subdividen en: competencias *específicas gerenciales* y competencias *específicas por área*.



El Diccionario de preguntas en Gestión por competencias

Para todas las competencias que conforman un modelo se preparan ejemplos de preguntas destinadas a su posterior evaluación, especialmente en procesos de selección.



Un Diccionario de preguntas contiene, esencialmente, ejemplos de preguntas relacionadas con cada una de las competencias que integran el modelo de la organización.

Para una eficaz utilización del Diccionario de preguntas se debe tener en cuenta que:

- Las preguntas deben formularse de modo tal que mediante las correspondientes respuestas se obtengan comportamientos (que tuvieron lugar en el pasado, o en el presente) del entrevistado; para ello se debe utilizar el verbo de cada pregunta en pasado o en presente (¿Qué hizo cuando...?, o ¿Qué hace en aquellos momentos en que...?) y nunca ser hipotéticas (¿Qué haría si...?), ni expresarse en tiempo futuro (¿Qué hará cuando...?).

En un modelo de competencias se implementan tres diccionarios diferentes: Diccionario de competencias, Diccionario de preguntas y Diccionario de comportamientos.

Los diccionarios en Selección por competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE PREGUNTAS

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

1

2

3

A

B

C

D

Nota: en este caso, el GRADO D no indica necesariamente la competencia, sino que está desarrollada en un nivel mínimo.

Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipatorias y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.

B Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionales, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.

C Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

D Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

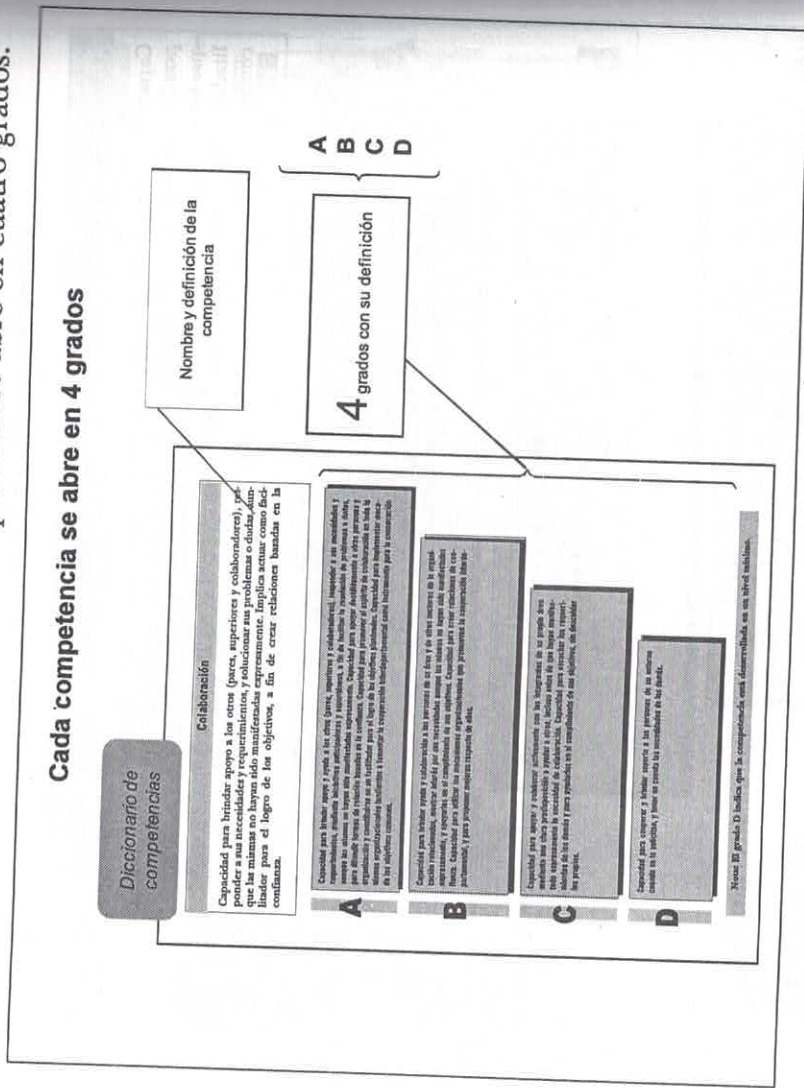


Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

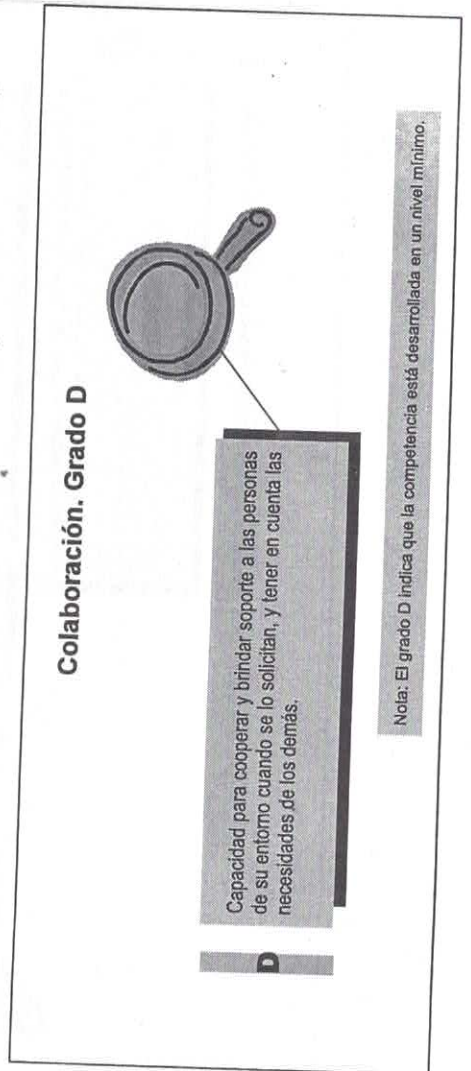
Antes de explicar más en detalle el *Diccionario de preguntas* y cómo utilizarlo se hará una breve mención al *Diccionario de competencias*, recordando al lector que siempre es el que debe confeccionarse primero.

A continuación se presenta, a modo de ejemplo, la competencia *Colaboración*, tal como debe ser presentada en el *Diccionario de competencias*.

Como ya se comentara, cada competencia se abre en cuatro grados.



El grado D, el mínimo en este caso, tiene la siguiente definición.



¿Por qué hacer una mención al grado menor de la competencia –en nuestra denominación, Grado D–? Con el propósito de enfatizar al lector que aunque sea el grado más bajo –en nuestra clasificación–, igualmente es positivo e importante. Para muchos de los puestos de una organización el grado D no sólo es aceptable, sino que muchas veces resulta deseable, es decir, sería muy bueno que las personas que integran la organización sean, como mínimo, este nivel.

El Diccionario de comportamientos en Gestión por competencias

Una vez que se ha preparado el *Diccionario de competencias* se confecciona otro documento relacionado, el *Diccionario de comportamientos*. Para cada una de las competencias del modelo se presentan:

- Cinco ejemplos de comportamientos para cada uno de los grados de la competencia: A, B, C y D.
- Cinco ejemplos de comportamientos que reflejan la ausencia de la competencia (grado que hemos denominado “no desarrollado”).

El formato final de una competencia y sus comportamientos se expone en el gráfico siguiente.

Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (parees, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras relacionadas con su puesto de trabajo

Los comportamientos se ubican en:

	Los comportamientos se ubican en:
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (parees, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipatorias y espontáneas. • Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. • Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización, y logra constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. • Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Crea relaciones de confianza. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Posee buena predisposición para ayudar a otros. • Cooperar activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarnos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • No demuestra interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos. • Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. • Colabora con los integrantes de su equipo sólo si resulta estrictamente necesario. • No logra crear relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal. 	

Continuando con el ejemplo de la competencia *Colaboración*, observamos que el Grado D se abre, a su vez, en cinco ejemplos de comportamientos observables, como se expone a continuación.

Colaboración

Cada grado se abre en comportamientos. Ejemplo Grado D

COMPORTAMIENTOS. Grado D

- Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.
- Tiene en cuenta las necesidades de los demás.
- Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos.
- Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad.
- Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.

Antes de utilizar el Diccionario de preguntas

Como ya se mencionó, la aplicación del modelo de competencias se basa en tres documentos, los *diccionarios*:

- *Diccionario de competencias.*
- *Diccionario de comportamientos.*
- *Diccionario de preguntas.*

En conjunto constituyen el herramental práctico más importante para la aplicación del modelo de competencias de una organización, y deben ser confeccionados a la medida de esta.

Asignación de competencias a puestos

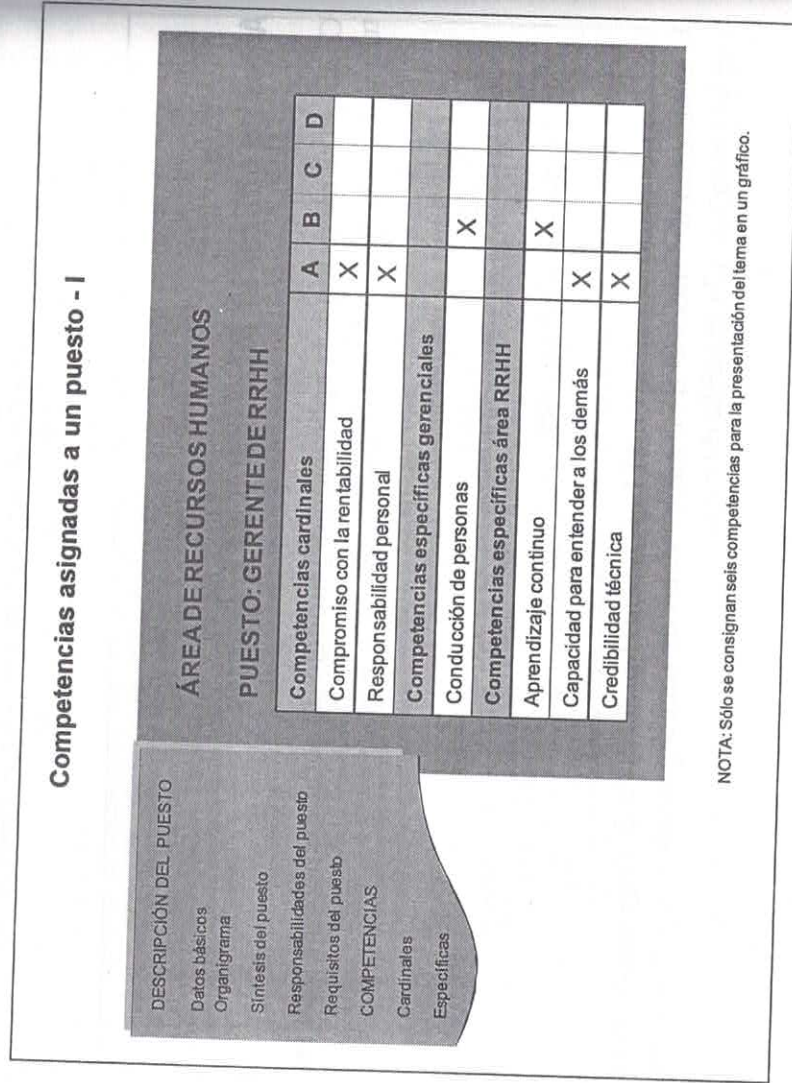
La asignación de competencias a puestos se realiza sobre la base del *Diccionario de competencias* de la organización. No es propósito de esta obra

tratar este tema; no obstante, y sólo a modo de ejemplo, se expondrán tres asignaciones de competencias a puestos, dentro de una misma área.

En los ejemplos sólo se consigna el nombre de la competencia. Sin embargo, para su asignación se deberá considerar tanto la definición de la competencia como el grado específico en que esta debe presentarse.

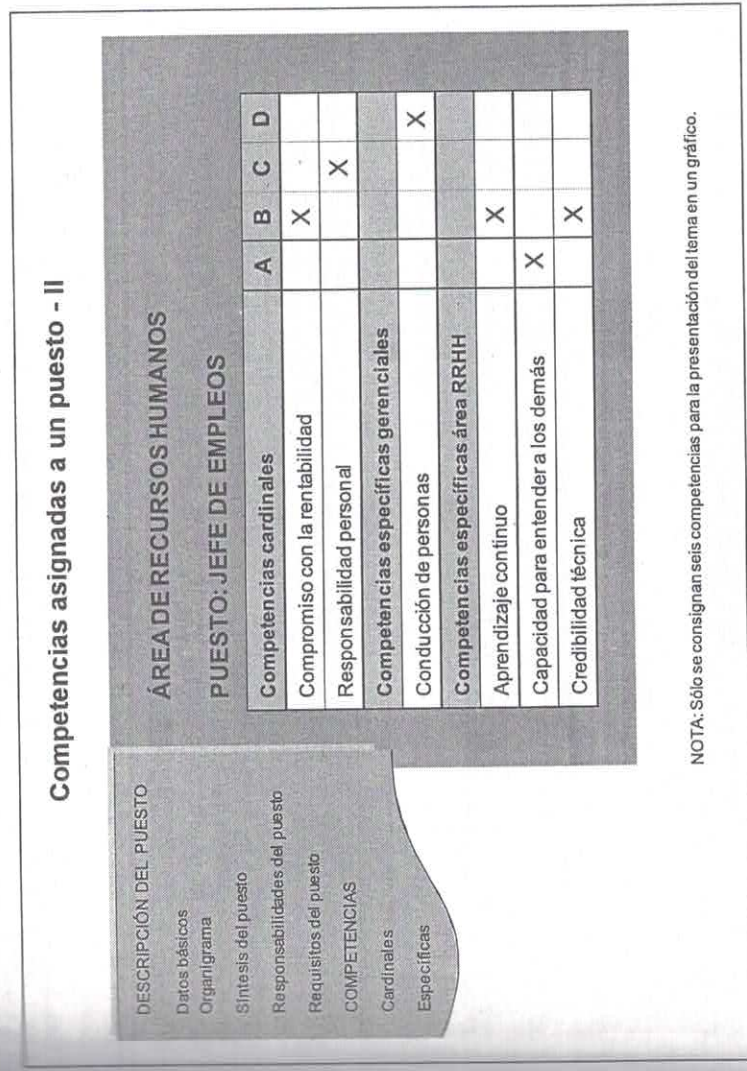
A continuación se exponen tres puestos del área de Recursos Humanos. En el gráfico "Competencias asignadas a un puesto - I" se pueden ver las competencias (con sus grados) requeridas para el puesto de *Gerente de Recursos Humanos*.

Para este puesto se han asignado cuatro competencias en su nivel máximo, Grado A, y dos en Grado B.



En el gráfico "Competencias asignadas a un puesto - II" se pueden ver las competencias (y sus grados) requeridas para el puesto de *Jefe de empleos*.

Para esta posición el grado definido como requerido de cada competencia varía respecto del puesto de *Gerente del área*. Como puede observarse, las competencias específicas del área son requeridas en un nivel más alto que las otras.



En el gráfico "Competencias asignadas a un puesto - III" se pueden ver las competencias (y los grados) requeridas para el puesto de *Analista de Recursos Humanos*.

En este ejemplo, la competencia específica gerencial aparece sombreada, es decir, no es posible asignarle un grado a la misma, dado que el puesto de analista no pertenece al colectivo gerencial, por lo cual la competencia no le corresponde.

También se puede observar -al igual que en el caso del *Jefe de empleos*- que las competencias específicas por área tienen un nivel requerido más alto que las cardinales.