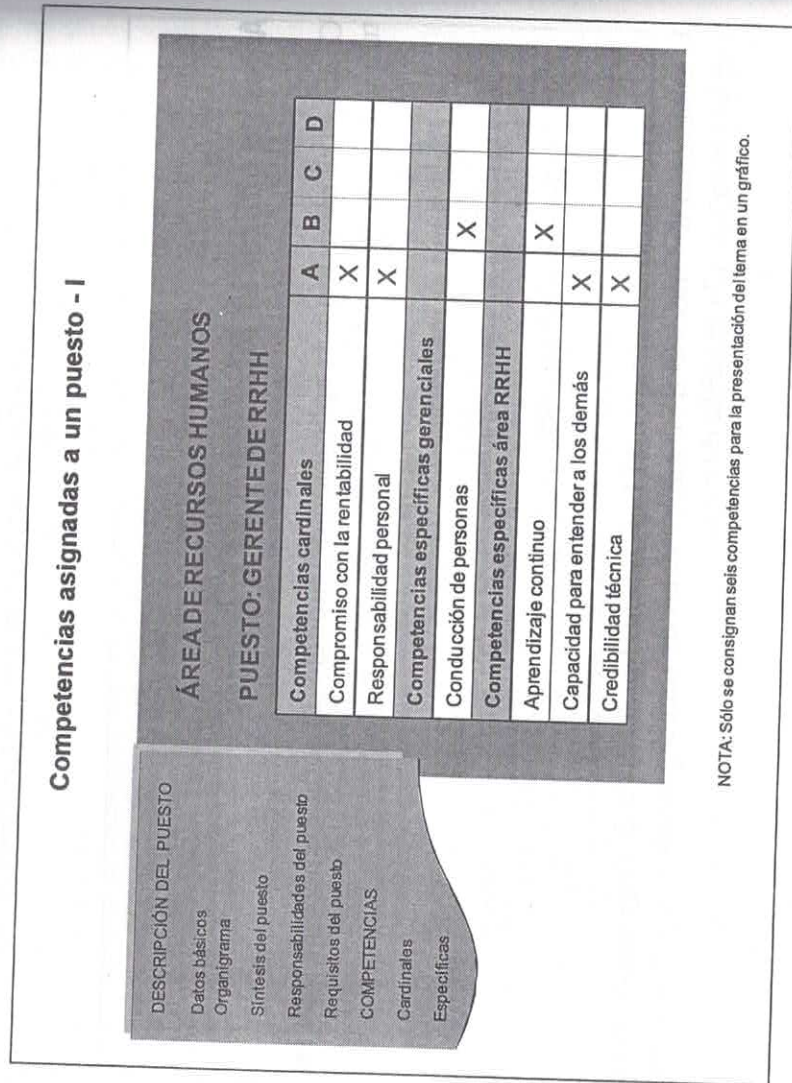


tratar este tema; no obstante, y sólo a modo de ejemplo, se expondrán tres asignaciones de competencias a puestos, dentro de una misma área.

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.

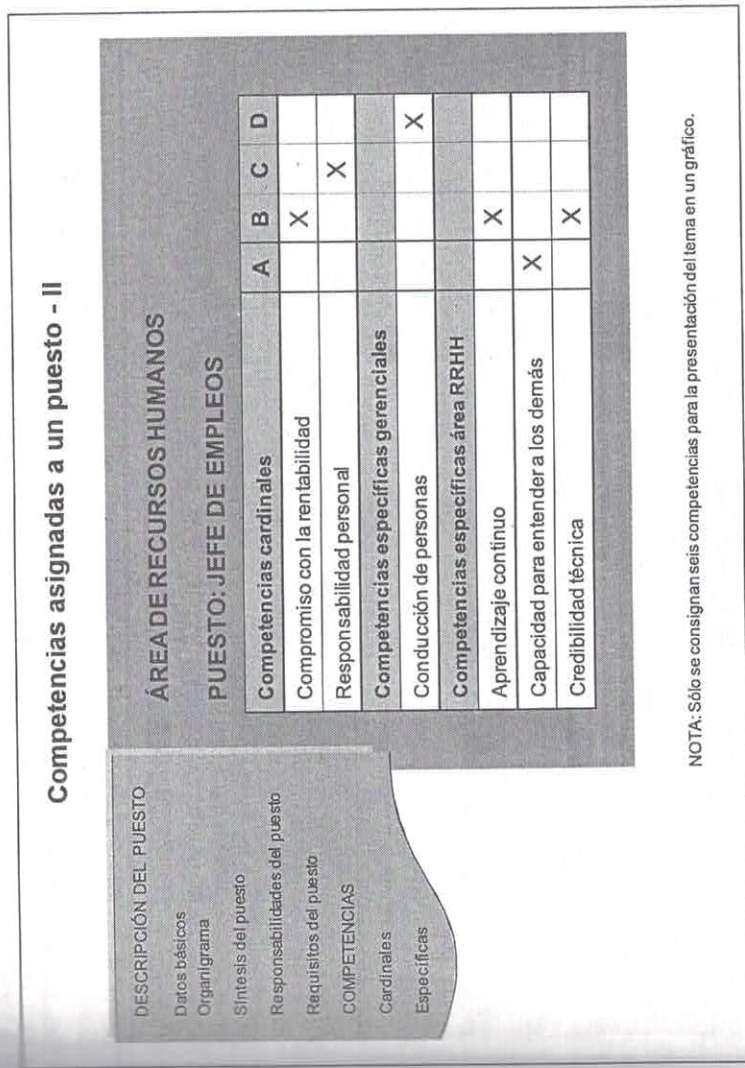
A continuación se exponen tres puestos del área de Recursos Humanos. En el gráfico "Competencias asignadas a un puesto - I" se pueden ver las competencias (con sus grados) requeridas para el puesto de *Gerente de Recursos Humanos*.

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.

Es importante destacar que los tres puestos y sus competencias son sólo ejemplos, y no necesariamente la asignación de grados se hará de esta forma. Del mismo modo, no necesariamente las competencias específicas por área tendrán más peso que las cardinales. La confección del modelo, de los diccionarios y de la asignación de competencias a puestos varía de organización en organización, según las necesidades y características de cada una de ellas.

Competencias asignadas a un puesto - III

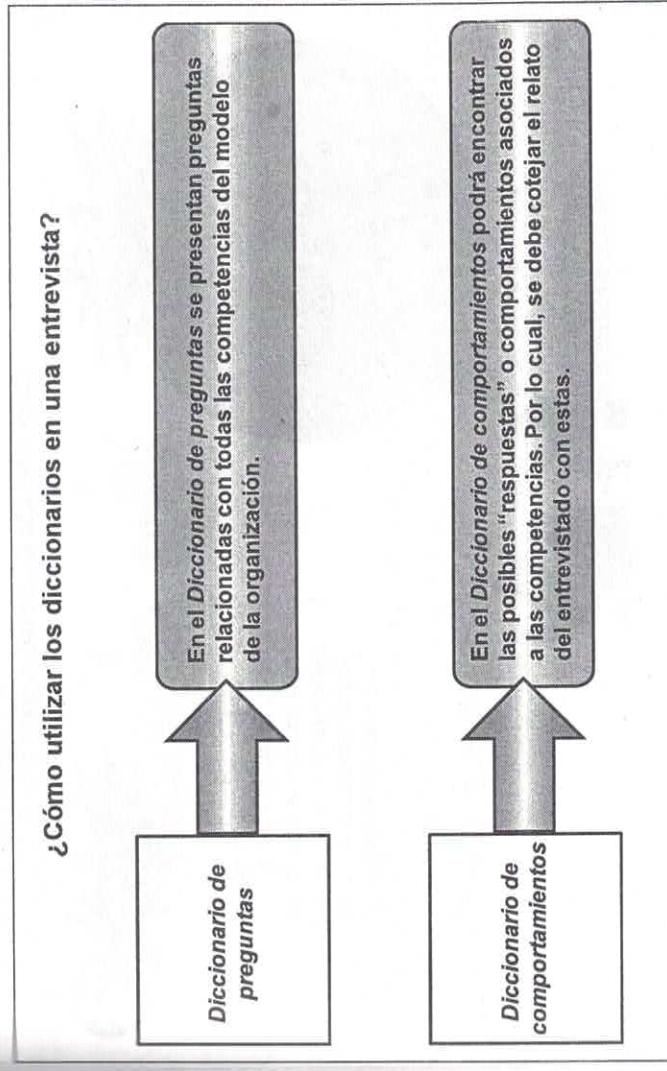
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		ÁREA DE RECURSOS HUMANOS			
PUESTO: ANALISTA DE RRRH		A	B	C	D
Datos básicos	Organigrama				
Síntesis del puesto	Requisitos del puesto				
COMPETENCIAS					
Cardinales	Competencias cardinales				X
Específicas	Compromiso con la rentabilidad				X
	Responsabilidad personal				
	Competencias específicas gerenciales				
	Conducción de personas				
	Competencias específicas área RRRH				
	Aprendizaje continuo		X		
	Capacidad para entender a los demás		X		
	Credibilidad técnica				X

NOTA: Sólo se consignan seis competencias para la presentación del tema en un gráfico.

Asimismo, la obra *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II* presenta una estructura análoga a la que el lector tiene en sus manos.

La correlación entre el Diccionario de preguntas y el Diccionario de comportamientos

En una explicación simple y rápida podríamos decir que las posibles respuestas a las preguntas de este *Diccionario* se pueden encontrar en el *Diccionario de comportamientos*. La idea se expresa en el gráfico siguiente.



En las afirmaciones precedentes radica la importancia de la preparación a medida de los respectivos diccionarios. Cuando se confeccionan de esta forma, es decir, a medida de las necesidades de cada organización, en su puesta en práctica será factible medir las capacidades necesarias para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo.

Cómo utilizar el Diccionario de preguntas

El primer concepto que debe tenerse en cuenta es que siempre el *Diccionario de preguntas* tiene relación con el *Diccionario de competencias*; por esta razón, este libro ha sido diseñado siguiendo la misma estructura que la obra *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I*.

Para explicar mejor esta idea se presentarán a continuación dos casos, que hemos denominado "Postulante 1" y "Postulante 2". A ambos un imaginario entrevistador les formulará las mismas preguntas para evaluar la competencia *Colaboración*.

Cómo observar comportamientos en un relato. Postulante 1

El entrevistador formula una pregunta y el entrevistado responde.

Competencia Colaboración

Respuesta

El mes pasado me tocó formar parte de un proyecto con otras dos áreas; brindé toda la ayuda y colaboración que mi nivel de responsabilidad me autoriza.

Pregunta 1

Cuénteme sobre algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes?

POSTULANTE 1

Con relación a la misma pregunta, el entrevistador repregunta (profundiza sobre la base de la respuesta previa) y el entrevistado continúa con su relato.

Competencia Colaboración

Respuesta

Era uno más del equipo, conformado por tres jefes de sector. La experiencia fue muy positiva, todos nos apoyamos y eso nos permitió lograr el objetivo propuesto.

Pregunta 1

¿Cuál fue su rol?
¿Cómo calificaría la experiencia?

POSTULANTE 1

Para completar la evaluación de la misma competencia (*Colaboración*) el entrevistador formula otra pregunta relacionada con el mismo tema y el entrevistado continúa con su relato.

Competencia Colaboración

Respuesta

Al mismo tiempo que estaba en el proyecto que le comenté hace un momento, dos de mis colaboradores estaban en uno similar. Si bien estaba muy ocupado, los apoyé para que ellos también lograran sus objetivos y así fue. Fue un mes muy bueno para todos.

POSTULANTE 1

Pregunta

¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y/o colaboradores?

2

Sobre el mismo tema, el entrevistador vuelve a repreguntar.

Competencia Colaboración

Respuesta

Todos mis colaboradores ven mi esfuerzo tanto personal, es decir, cuando hace falta trabajo horas adicionales, como mi apertura para que ellos puedan alcanzar sus propios objetivos. Creo genuinamente en las ventajas de la colaboración y así trato de demostrárselo a ellos a través de acciones concretas.

POSTULANTE 1

Pregunta

¿Cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua?

2

CONTINUACIÓN

En relación con la pregunta anterior, el entrevistador repregunta y el entrevistado continúa con su relato.

Competencia Colaboración

Respuesta

Uno de mis colaboradores necesitaba material sobre un tema en particular y lo ayudé a buscarlo especial cuatro viernes consecutivos. Para suplir esta ausencia, distribuí una de las tareas asignándosela a otro compañero.

POSTULANTE 1

Pregunta

¿Cómo demostró su apoyo a esos colaboradores? (En relación con los dos colaboradores mencionados por el entrevistado anteriormente.)

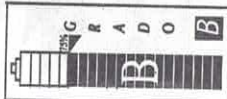
2

En función de las respuestas a las dos preguntas con sus respectivas repreguntas, pueden observarse en el relato del entrevistado comportamientos Grado B de la competencia *Colaboración*, según la definición y apertura *Diccionario de comportamientos*.

Competencia Colaboración

Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en Grado B

- 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 a los mismos.



Fuente. Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tamo II.

Según puede apreciarse en el gráfico precedente, en letra negra han señalado los comportamientos observados en el relato del Postulante 1

Cómo observar comportamientos en un relato. Postulante 2

El entrevistador formula una pregunta y el entrevistado responde.

Competencia Colaboración

Respuesta

El mes pasado me tocó formar parte de un proyecto con otras dos áreas, hice todo lo que me solicitaron en tiempo y forma.

Pregunta 1

Cuénteme sobre algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes?

POSTULANTE 2

Con relación a la misma pregunta, el entrevistador repregunta y el entrevistado continúa con su relato.

Competencia Colaboración

Respuesta

Era uno más del equipo, conformado por tres jefes de sector. Mi posición en estos casos es cumplir con todo lo solicitado, aunque no tenga una relación directa con mi puesto de trabajo.

Pregunta 1

¿Cuál fue su rol?
¿Cómo calificaría la experiencia?

POSTULANTE 2

Para completar la evaluación de la misma competencia –Colaboración– el entrevistador formula otra pregunta relacionada con el mismo tema y el entrevistado continúa con su relato.

Competencia Colaboración

Respuesta

Al mismo tiempo que estaba en el proyecto que le comenté hace un momento, dos de mis colaboradores estaban en uno similar. Los apoyé en los temas de mi especialidad.

POSTULANTE 2

Pregunta

¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y/o colaboradores?

2

Sobre el mismo tema, el entrevistador vuelve a repreguntar.

Competencia Colaboración

Respuesta

Todos mis colaboradores y compañeros ven mi esfuerzo en hacer las cosas bien y en apoyar siempre lo que está a mi alcance. Creo genuinamente en las ventajas de la colaboración, por ello estoy atento a todo lo que se me solicita y, en esos casos, coopero con entusiasmo.

POSTULANTE 2

Pregunta

¿Cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua?

2

CONTINUACIÓN

En relación con la pregunta anterior, el entrevistador repregunta y el entrevistado continúa con su relato.

Competencia Colaboración

Respuesta

Uno de mis colaboradores necesitaba material y le proporcioné materiales que tenía en mi oficina sobre algunos temas de mi especialidad y el otro necesitaba un permiso especial durante cuatro viernes, le comenté que comprendía sus necesidades pero que se debía buscar otra solución y así fue.

POSTULANTE 2

Pregunta

¿Cómo demostró su apoyo a esos colaboradores? (En relación con los dos colaboradores mencionados por el entrevistado anteriormente.)

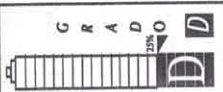
2

En función de las respuestas a las dos preguntas con sus respectivas repreguntas, pueden detectarse, en el relato del entrevistado, comportamientos Grado D de la competencia *Colaboración*, según la definición y apertura en grados, con sus respectivos comportamientos, que se registran en la obra *Diccionario de comportamientos*.

Competencia Colaboración

Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en Grado D

- Coopera 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.



Según puede apreciarse en el gráfico precedente, en letra **negrita** se han señalado los comportamientos observados en el relato del Postulante 2.

En los dos ejemplos expuestos, Postulante 1 y Postulante 2, se evidencia que frente a las mismas preguntas y repreguntas pueden observarse comportamientos diferentes. La segunda observación que se desea destacar es que las posibles "respuestas" del *Diccionario de comportamientos* son las que permiten determinar el grado de la competencia en cada uno de los dos ejemplos.

Otras secciones del *Diccionario de preguntas*

Preguntas para explorar la motivación para el cambio

La presente obra ofrece una sección específica destinada a preguntas diseñadas para explorar la motivación de un entrevistado para el cambio de empleo. Es un tema de suma relevancia que no debe desatenderse.

Otras secciones del diccionario. Explorar la motivación para el cambio

Preguntas para evaluar motivación

Preguntas sugeridas

1. ¿Por qué quiere ingresar a _____?
2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en _____?
3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años?
4. ¿Dónde podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?

Expectativas de desarrollo profesional

Motivaciones para el cambio

1. ¿Qué elementos consideraría para un cambio? ¿En qué orden de importancia?
 2. En caso de una respuesta a un anuncio, indagar si está en una búsqueda intensa o contestó a esta por un interés particular.
 3. ¿En cuántas búsquedas está participando?
 4. ¿Qué expectativas tiene respecto de ellas?
- ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta cuando usted presentó la renuncia? ¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de _____?