



# MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

*PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DOMINICANA*

*Proyecto financiado por la Unión Europea*



Unión Europea



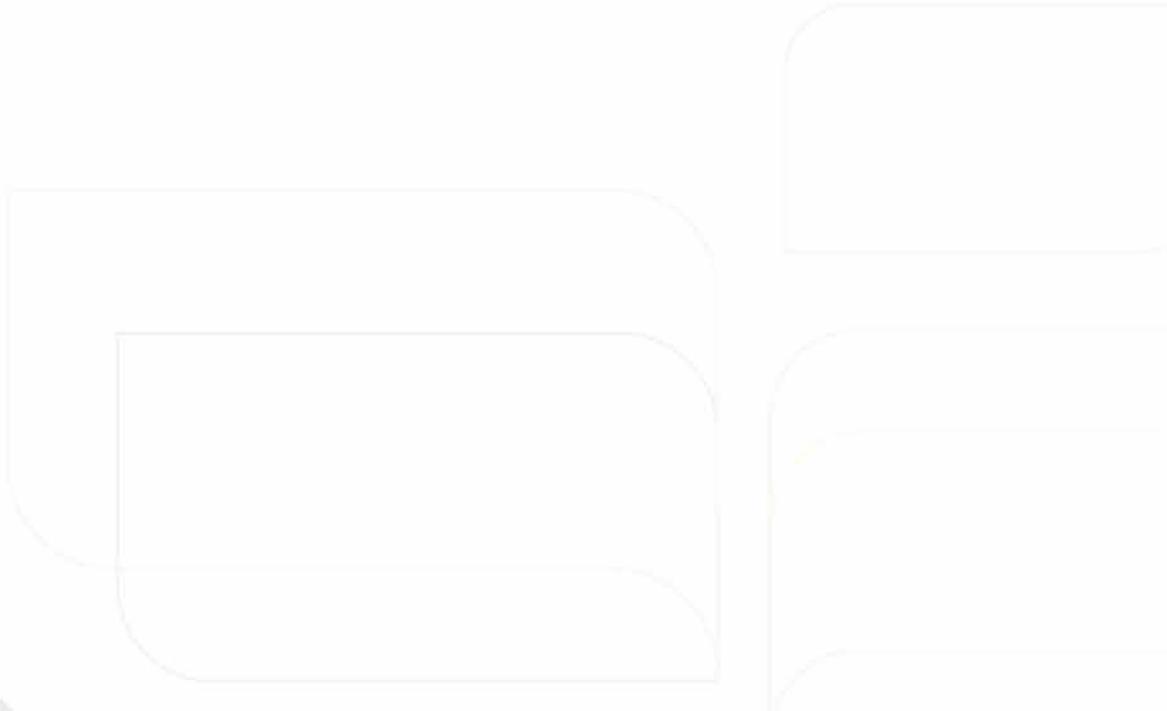
República Dominicana





# MODELO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DOMINICANA



# CONTENIDO

## Indice

Presentación de la Directora General del INAP	3
Capitulo I Cómo se Construyo el Modelo de Competencias de la A.P.	6
Capitulo II Diccionario de Competencias de la A.P.	10
Capitulo III Breve Introducción a la Gestión por Competencias	16
Capitulo IV Diccionario de Comportamientos ¿Qué es y cómo leerlo?	46
Capitulo V Aplicaciones Prácticas del Diccionario de Comportamientos	58



# **INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## **INAP**

### **MODELO DE COMPETENCIAS**

### **PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DOMINICANA**

**SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA**



## PRESENTACIÓN DE LA DIRECTORA GENERAL DEL INAP

El INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, órgano desconcentrado del Ministerio de Administración Pública, como responsable de la formación y capacitación de las personas que forman parte de la función pública, ha hecho suyo el mandato constitucional, de que las personas tendrán acceso a prestar servicios en la administración pública dominicana, con arreglo al mérito y capacidad de los candidatos, la formación y capacitación especializada; así como también, el compromiso adquirido por el Gobierno Dominicano, ante el Consejo de Ministros, como suscribientes de la Carta Iberoamericana de la función pública y de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Asimismo, como parte de las metas presidenciales 2016-2020, quedó establecido que junto al ministerio de administración pública, serían los entes responsables de: ***adquirir, mantener y desarrollar las competencias en los funcionarios públicos.***

En este sentido, desde el año 2016, se vienen realizando trabajos conjuntos para instalar las capacidades necesarias en los profesionales de la gestión de recursos humanos, con el objetivo de que fuese posible contar con un modelo de competencias propio, de la administración pública dominicana; lo que luego de múltiples trabajos se alcanzó con la aprobación de la resolución 48-20 del Ministro de Administración Pública, de fecha 4 de mayo del año 2018.

Posteriormente, el INAP da los pasos necesarios para que todos los supervisores y profesionales de recursos humanos del sector público, puedan conocer y utilizar este modelo de gestión que les permita orientar los esfuerzos conjuntos de toda las organizaciones; en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de sus respectivas instituciones, junto con una adecuada calidad de vida para todos. Propósito que se impulsa a través de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.

Un Modelo de Gestión por Competencias que ofrece beneficios tanto a los colaboradores, a los niveles directivos, como a la organización en su conjunto.

En este trabajo, que ponemos a disposición para que sirva de apoyo a los programas de formación en materia de competencias, que sean impartidos desde el INAP, usted podrá encontrar los siguientes aspectos para conocer sobre la temática y nuestro modelo de Gestión por Competencias:

- ✓ *Les contamos de manera sucinta cómo se construyó el modelo, desde el MAP y el INAP.*
- ✓ *Presentación del Diccionario de Competencias de la Administración Pública Dominicana, abierto en diferentes tipos de competencias, unas para todos los colaboradores y que se denominan competencias cardinales, junto a las del Régimen Ético y Disciplinario (RED), para el nivel directivo y otras para ciertos colectivos específicos de acuerdo a las funciones que desempeñen.*
- ✓ *¿Qué es Gestión por Competencias? Una muy breve explicación de las buenas prácticas que utilizan las organizaciones en materia de Capital Humano.*
- ✓ *El Diccionario de comportamientos. Qué es y cómo leerlo. El modelo de Gestión por competencias llega a sus manos con el formato de “comportamientos” que representan, en todos los casos, ejemplos de los comportamientos esperados de los servidores públicos dominicanos, según el puesto que cada uno ocupe.*
- ✓ *Aplicaciones prácticas del Diccionario de comportamientos: Desarrollo de personas y Selección. En esta sección encontrará distintas aplicaciones prácticas del diccionario de comportamientos.*

Cómo fácilmente puede apreciarse de la explicación del contenido de este libro “El Modelo de Competencias de la Administración Pública Dominicana”, el Diccionario de comportamientos deberá constituirse en un material de referencia y guía, para usted mismo, para su propio desempeño y para guiar a sus colaboradores, si los tiene a su cargo.

Conocer, comprender y usar el diccionario de comportamientos le será siempre de suma utilidad. De este modo podrá incorporarlo a su gestión cotidiana y esto le ayudará a lograr sus propios objetivos personales y de desempeño. Si usted es jefe, incentive a su equipo a obrar del mismo modo.

Comprender qué espera la Institución de sus colaboradores, qué espera de su propio desempeño refuerza la buena relación entre la organización y sus empleados con visión de mediano y largo plazo. Esto sin dejar de lado la alta preocupación, por la calidad de vida y el bienestar de los servidores de la administración pública y la incidencia de estos factores, en la posibilidad de alcanzar los objetivos estratégicos, dado que dicho éxito es el éxito para la Institución y para todos los que la integran, quienes estamos al servicio de los ciudadanos dominicanos.

Dra. Celenia Vidal  
Directora General del INAP



# CONTENIDO

## Capitulo I

# CÓMO SE CONSTRUYO EL MODELO DE COMPETENCIAS DE LA A.P.



# Capítulo I

## CÓMO SE CONSTRUYO EL MODELO DE COMPETENCIAS DEL M.A.P.

De acuerdo con la metodología *MARTHA ALLES© International* para Gestión por competencias, para la definición de un modelo de competencias se deben realizar reuniones presenciales con la máxima conducción de una organización.

El diseño de un Modelo de competencias se basa en el análisis de la información estratégica, Misión, Visión, Planes estratégico y Valores.

Este estudio de información, realizado previamente, se complementó con las mencionadas reuniones presenciales, con la máxima conducción de la organización y responsables de las distintas áreas.

A partir de estas dos instancias se definieron los conceptos (competencias) que integrarán el modelo de competencias que se adjuntan a continuación.

El 2 de Mayo DE 2017 se realizó un taller y allí se definieron las competencias cardinales, gerenciales, régimen ético y disciplinario y específicas funcionales según se detalla en las páginas siguientes.

En dicho taller participaron Donatila Germán Pérez (Viceministra de Función Pública), María Del Carmen Lugo (Directora de Reclutamiento y Selección), Celenia Vidal P. (Directora General del INAP) y parte del equipo de las Direcciones sustantivas del MAP.

Se definieron las competencias para la *ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (AP)*, competencias cardinales, las cuales se relacionan con todos los integrantes de la organización.

CARDINALES	
1.	COLABORACIÓN
2.	COMPROMISO CON LOS RESULTADOS
3.	EFICIENCIA PARA LA CALIDAD
4.	PASIÓN POR EL SERVICIO AL CIUDADANO

Además de las competencias cardinales, se han definido las competencias del Régimen Etico Disciplinario:

R.E.D.	
5.	CONCIENCIA SOCIAL
6.	INTEGRIDAD - RESPETO
7.	RESPONSABILIDAD

Se han definido las competencias específicas gerenciales. Este concepto, 'competencias específicas gerenciales', implican un corte horizontal de la estructura y se aplican a ciertos puestos de la organización. Principalmente todas las personas que deben conducir colaboradores.

GERENCIALES	
8.	LIDERAR CON EL EJEMPLO
9.	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
10.	VISIÓN ESTRATÉGICA

En el segundo grupo de talleres, se definieron las competencias específicas por área, que a diferencia de las anteriores, implican un corte vertical en la estructura de la organización, según las diferentes instituciones y ministerios.

Las competencias específicas son:

FUNCIONALES	
11.	COMUNICACIÓN
12.	DESARROLLO DE RELACIONES
13.	FLEXIBILIDAD
14.	INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN
15.	INNOVACIÓN
16.	PENSAMIENTO ANALÍTICO

El equipo redactor de las competencias y sus comportamientos estuvo integrado por: Belkis Santana Parra, Dilia Michel Rodríguez, Ilonka Martínez Serrano, Lilis Damaris Caraballo Matos, María Del Carmen Lugo.

Se ha logrado trabajar de manera muy agradable y profesionalmente con el equipo anteriormente mencionado. Todo el equipo redactor estuvo bajo la dirección y coordinación del Lic. Javier Burdman, Director de MARTHA ALLES International. Una vez elaborado todo el modelo, fue presentado al Ministro de Administración Pública: Lic. Ramón Ventura Camejo, para su aprobación.



## Capitulo II

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA A.P.



## Capítulo II

### PRESENTACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA A.P.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
COLABORACIÓN	Capacidad para cooperar, asistir y apoyar a otros en su equipo, área o institución, mostrar solidaridad y disposición con su accionar para contribuir con el logro de los objetivos del Estado Dominicano. Implica aportar ideas y compartir información, mostrar comprensión interpersonal y confianza en otros para potenciar las fortalezas del equipo.
COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	Capacidad para sentir como propios los resultados esperados por la Institución y para administrar los recursos disponibles cuidando la relación costo-beneficio y la calidad del gasto para lograr metas retadoras que satisfagan las demandas y expectativas de los ciudadanos. Implica prevenir, resolver, superar obstáculos y ser perseverantes en el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo. Habilidad para establecer y dar seguimiento a los indicadores de rendimiento fijados.
EFICIENCIA PARA LA CALIDAD	Capacidad para lograr resultados de excelencia mediante la utilización de los recursos disponibles, agregando valor a los servicios institucionales. Habilidad para diseñar, establecer y controlar los indicadores de procesos y procedimientos, para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, a corto, mediano y largo plazo. Implica anticiparse y realizar mejoras continuas a los procesos y procedimientos de trabajo, logrando disminuir los tiempos de entrega de servicios.
PASIÓN POR EL SERVICIO AL CIUDADANO	Capacidad para comprometerse, identificarse y entregar, en tiempo y formas establecidas los servicios bajo su responsabilidad. Habilidad para diseñar, implantar, controlar y ejecutar mecanismos para escuchar, indagar, anticiparse y atender las necesidades de los ciudadanos y clientes aunque las mismas no hayan sido manifestadas, solucionando problemas identificados. Implica mostrar proactividad, dedicación, interés y sensibilidad por los otros.

## Capítulo II

### PRESENTACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA A.P.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
CONCIENCIA SOCIAL	Capacidad para sentirse comprometido con las necesidades de los grupos vulnerables, actuando alineado a las políticas públicas para transformar carencias en oportunidades. Habilidad para planear, fomentar, dirigir, difundir y involucrarse en actividades orientadas a lograr impacto en la sociedad que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Implica conocer la realidad social nacional, diseñar o emprender acciones que contribuyan con el desarrollo y beneficien a los diferentes grupos de interés de la Institución.
INTEGRIDAD - RESPETO	Capacidad para conducirse con honestidad, rectitud y justicia; apegado a valores éticos y virtudes morales, manifestando consideración y un trato digno hacia los demás. Habilidad para reconocer errores, para comunicarse con veracidad y para generar confianza en otros al demostrar coherencia entre lo que dice y hace. Implica actuar con humildad y transparencia en todos sus actos; tener tolerancia a la diversidad, independientemente (raza, género, religión, edad, capacidades especiales, preferencia partidaria, entre otros) valorando sus necesidades, respetando sus derechos y dándoles a todos las mismas oportunidades.
RESPONSABILIDAD	Capacidad para sentir satisfacción personal al ejecutar sus labores con calidad y precisión. Implica entender y asumir el impacto y las consecuencias de sus acciones o decisiones en el logro de los objetivos de la Institución. Ser un referente en el cumplimiento de sus deberes y las normas establecidas.

## Capítulo II

### PRESENTACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA A.P.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
LIDERAR CON EL EJEMPLO	Capacidad para trabajar con energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar por ser un modelo de conducción al comunicar la visión, misión y estrategias. Habilidad para apoyar, retroalimentar a su equipo, compartir experiencias y comprometerse a formar y desarrollar a sus colaboradores para el logro de objetivos. Implica diseñar mecanismos de delegación y seguimiento de responsabilidades, estar accesible, adaptar su estilo de conducción al grupo a su cargo y crear o mantener un clima armónico y de compromiso.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para establecer objetivos, metas y tareas en un plan de trabajo con plazos de ejecución y mecanismos de seguimiento. Habilidad para priorizar y delegar actividades y dar respuestas en los tiempos establecidos para alcanzar los resultados esperados en su equipo, área o Institución. Implica mantener el control del trabajo y aplicar las acciones correctivas cuando sean necesarias.
VISIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad para identificar, analizar y anticiparse a los cambios del entorno nacional e internacional para diseñar estrategias que impacten en el corto, mediano y largo plazo. Habilidad para conducir la Institución como un sistema integral, proponiendo alternativas de solución a posibles amenazas y debilidades que pudieran surgir, convirtiéndolas en fortalezas y oportunidades. Implica detectar y manejar situaciones de presión y contingencias que se presenten en el equipo, en el área o en la Institución.

## Capítulo II

### PRESENTACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA A.P.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
COMUNICACIÓN	Capacidad para transmitir ideas e intercambiar información abierta y transparente de manera verbal y escrita con otros, manteniendo una escucha activa. Habilidad para proporcionar en forma directa y oportuna la información pertinente, y adaptar el lenguaje a su interlocutor y asegurar la comprensión del mensaje transmitido. Implica crear, utilizar y mantener los canales de comunicación para interactuar con los grupos de interés.
DESARROLLO DE RELACIONES	Capacidad para crear, establecer y mantener relaciones mediante redes de contacto -internas o externas-, recíprocas y cálidas a nivel interpersonal que en un corto, mediano o largo plazo serán útiles para alcanzar las metas del propio puesto de trabajo, del área de actuación o la Institución en su conjunto. Implica generar alianzas, relaciones de confianza y credibilidad cumpliendo con las normativas establecidas.
FLEXIBILIDAD	Capacidad para adaptarse a situaciones o imprevistos de manera rápida y eficiente para cumplir los requerimientos de la Institución. Habilidad para trabajar con personas y grupos diversos, ser abierto a nuevos procedimientos o conocimientos. Implica valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados o modificar su propio enfoque cuando la situación lo requiera.

## Capítulo II

### PRESENTACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA A.P.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Capacidad para persuadir a otros mediante la utilización de argumentos creíbles y confiables con el fin de concretar acuerdos beneficiosos y duraderos para todos. Implica analizar y buscar acuerdos satisfactorios, que sigan los objetivos institucionales y que respondan a las necesidades o expectativas de todas las partes.
INNOVACIÓN	Capacidad para generar o ejecutar soluciones e ideas nuevas y diferentes que agreguen valor a los procesos o tareas asignadas. Implica conocer los procedimientos y una actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales o que permitan perfeccionar, modernizar o eficientizar los servicios de la institución.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para identificar situaciones problemáticas, descomponerlas en partes, analizar sus causas-efectos, generar o ejecutar soluciones. Implica analizar variables, organizar datos e información significativa con el objetivo de desarrollar diferentes alternativas de solución para un mismo conflicto. Habilidad para establecer prioridades mediante la utilización del razonamiento lógico con el objetivo de aportar soluciones que agreguen valor.



## Capitulo III

# BREVE INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



## Capítulo III

### BREVE INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El presente apartado comprende una explicación por parte de MARTHA ALLES International, sobre la metodología de Gestión por competencias y su relación con las buenas prácticas de Recursos Humanos, todo lo cual ha servido de base para la elaboración del modelo de gestión por competencias de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DOMINICANA, que se presenta en esta obra.

#### **LA ESTRATEGIA Y LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN**

En esta sección se brindará al lector una presentación de la temática de Gestión por competencias desde las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos.

La Gestión por Competencias se implementa con varios propósitos, entre los que se destacan dos: alinear a las personas con la estrategia organizacional, y lograr el cambio cultural. Se verá este último aspecto en primer término.

El cambio cultural, el cambio en relación con el comportamiento organizacional, puede ser algo pensado y deseado o, por el contrario, puede ser la consecuencia de un cambio de otra índole que tenga implicaciones de tipo cultural. Los cambios pueden derivar de situaciones positivas o problemas internos: entre sectores, situaciones conflictivas diversas, resultados negativos de mediciones del clima organizacional, etc.

El cambio cultural puede surgir como una necesidad frente a situaciones comerciales, de imagen, de marca, etc. En estas circunstancias, será sumamente aconsejable recoger la opinión sobre ciertos temas, tanto entre clientes como proveedores, además de evaluar la cultura interna. El efectivo cambio de comportamientos de los diversos actores involucrados no es sencillo de realizar y la mayoría de las veces se encara de manera equivocada. Por lo tanto, a la dificultad real del tema se le suma un enfoque erróneo para su solución.

En una visión simplificada de cómo encarar el cambio, muchos sostienen que éste se alcanza desarrollando la competencia *Adaptabilidad al cambio* o *Adaptabilidad y flexibilidad*. Esto es *parcialmente* cierto, lo que significa que, en el fondo, no lo es.

Un esquema exitoso de cambio cultural implica que –al mismo tiempo– se diseñe un modelo de competencias que represente el cambio deseado junto con el desarrollo de la competencia específica en todo el personal, directivos y empleados.

Aunque parezca un concepto obvio, nos parece importante señalar que para que un modelo de Gestión por Competencias represente el cambio, y sea un vehículo para que éste se concrete, deberá contener las competencias necesarias para lograr esa transformación que se desea. El modelo de competencias puede no representar el cambio si su diseño no incorpora *el cambio específico* que la organización necesita.

Por lo tanto, para lograr el cambio se requiere de métodos de trabajo que impliquen la transformación requerida, junto con directivos y colaboradores que se adapten al cambio buscado. En el primer caso se aplicarán métodos de trabajo; en el segundo, se desarrollarán las competencias de las personas.

La implantación de Gestión por Competencias tiene dos tipos de impacto según los propósitos que se persigan.

Si una empresa deseara, a través del modelo de competencias, llevar adelante o profundizar un estilo de liderazgo ya definido, o –en cambio– a través de la implantación de Gestión por Competencias alcanzar un cambio de cultura, en ambos casos esta implementación puede derivar en la necesidad de hacer cambios de personas a todo nivel.

Experiencias positivas: las organizaciones logran alcanzar el cambio cuando consiguen aplicar las competencias requeridas a sus subsistemas de Recursos Humanos (es decir, cuando logran diseñar puestos, seleccionar, evaluar el desempeño y formar al personal en base a esas competencias).

Experiencias negativas: cuando las empresas sólo definen las competencias requeridas, pero luego no hacen acción alguna con ellas, por lo cual el personal se siente defraudado, al sentir que la empresa declama que va a hacer algo que luego no realiza. Por lo tanto, el éxito de la implantación de Gestión por Competencias deviene de dos aspectos:

1. Diseño a medida.
2. Interpretación de la cultura de la organización.

Respecto de este último punto, corresponde aclarar que “interpretar” la cultura de la organización no quiere decir promover el *statu quo*, sino analizar, a partir de la cultura existente, cuál se desea alcanzar. Esto en contraposición a trasplantar una cultura ajena a la propia organización, cuando quizá no sea la cultura deseada.

La primera concepción que hay que romper es que este modelo sólo se aplica a un determinado estilo de liderazgo. Por otra parte, es cierto que muchas organizaciones desean, al mismo tiempo que implementan un modelo de competencias, llevar adelante un cambio cultural, y suele ser muy aconsejable trabajar al unísono los dos temas (cambio cultural y modelo de competencias).

En las antípodas de este razonamiento se puede colocar la implantación de modelos que la organización no desea o no puede administrar.

Como ya se ha dicho, no es aconsejable ni posible “copiar” el modelo de competencias de un competidor, de la empresa u organización de enfrente o de aquella que los libros de management consideran un paradigma en la materia. Igualmente, no es aconsejable diseñar un modelo de competencias tomando sólo como referencia a los ejecutivos (o empleados) exitosos de una organización, ya que en este caso se correrá el riesgo de diseñar un modelo con los defectos (grandes o pequeños) que posean las personas a las que se ha tomado como referentes.

El mejor modelo de competencias para una organización será aquel que, representando la cultura de ésta, sus valores, su estrategia –misión y visión–, imponga un modelo desafiante pero posible. No hay peor frustración para una organización o para un individuo que se le plantee un objetivo que nunca podrá alcanzar.

Cuando Gestión por Competencias se pone en práctica como un modelo de management, se relaciona de manera directa con los subsistemas de *Selección e incorporación de personas*, *Evaluación del desempeño* (una vez que ya trabajan en la organización), y *Formación de personas* (tanto en conocimientos como en competencias).

Cuando estos subsistemas de Recursos Humanos están bien diseñados se verifica una relación del tipo *ganar-ganar* entre el empleador y los empleados, ya que se busca que las personas tengan el mayor ajuste posible a su puesto de trabajo (adecuación persona-puesto) y esta situación, en todos los casos, es buena para ambas partes.

Organizaciones de todo tipo proyectan, de un modo u otro, su visión de futuro, a partir de la cual definen la estrategia para alcanzarla. Luego, contando con ambos conceptos e ideas sobre el rumbo a seguir, diseñan, con mayor detalle, los planes estratégicos.

En resumen, las organizaciones cuentan, con una *misión* y una *visión*, aunque no hayan puesto estos conceptos por escrito. Siempre hay una idea clara acerca de qué se quiere alcanzar, en qué dirección deben marchar los negocios o las actividades que se realicen. En algunos casos estas orientaciones son más cambiantes que en otros; algunas compañías se ven más afectadas por el contexto, otras por la tecnología y, en algunas ocasiones, por los cambios políticos del país o el Estado.

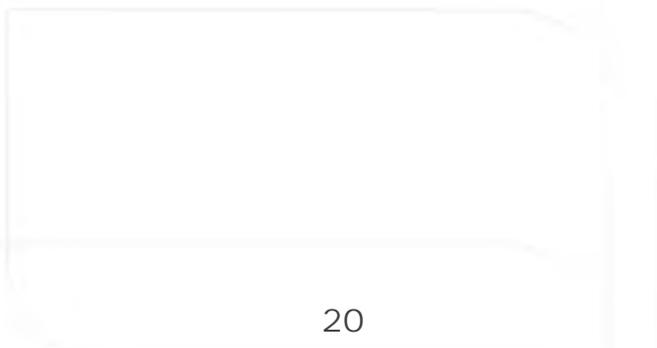
Definido el contexto de actuación, la organización en su conjunto y particularmente el área de Recursos Humanos –en lo atinente a la gestión de las personas– deberán considerar e incluir la estrategia fijada en todos los planos del accionar del sector, desde políticas hasta métodos y procedimientos de trabajo.

Por lo tanto, los distintos subsistemas de Recursos Humanos deberán reflejar la estrategia para que todos los integrantes de la organización dirijan su accionar en esa dirección.

### **VISIÓN. ESTRATEGIA. RESULTADOS**

Las organizaciones definen su visión y estrategia; luego, en base a estas, diseñan con mayor detalle los planes estratégicos organizacionales para alcanzar un determinado resultado.

En cada uno de estos momentos será necesario contar con personas, de todos los niveles, con ciertas características o competencias. La idea se expresa en el gráfico siguiente.





Analizando la figura precedente podemos observar que una vez fijada la visión y estrategia se obtendrán ciertos *resultados* (organizacionales), que podrán ser los esperados, o no. A su vez, hemos simbolizado a la organización utilizando un esquema de organigrama. Este representa tanto la estructura (organigrama) como otros elementos que conforman la organización, tales como edificios, maquinarias, métodos y procedimientos de trabajo, etc.

La organización cuenta, también, con personas que la integran, de todos los niveles, quienes poseen, entre otras características, sus competencias. *Si las competencias de los integrantes son las adecuadas para alcanzar la estrategia, la organización estará más cerca de lograr los resultados esperados.*

**ALGUNAS DEFINICIONES NECESARIAS:**

- *Misión.* El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Expresa aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.
- *Visión.* La imagen del futuro deseado por la organización.
- *Estrategia.* Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito de las organizaciones, alcanzar los objetivos organizacionales).

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

La estrategia se relaciona con el desempeño de las personas y abarca diferentes aspectos. Por un lado, la estrategia debe ser desglosada en planes estratégicos concretos que permitan llevar a cabo, a su vez, determinadas acciones para alcanzar el resultado esperado. Por otro, debe definirse cómo estas acciones se transforman en objetivos a alcanzar por las personas que integran la organización, en todos sus niveles.

En adición a lo anterior, las personas –para alcanzar los objetivos que se les hayan fijado– deberán contar con ciertas características necesarias para llevar a cabo su rol: conocimientos, competencias, experiencia y motivación.

En un esquema muy simple, podríamos decir que si a cada una de las personas –de todos los niveles– se le asignan los objetivos de manera adecuada, y ellos cuentan con las capacidades necesarias, la consecución de dichos objetivos será posible.

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS**

La Gestión por competencias es considerada, en la actualidad, dentro de las buenas prácticas organizacionales. Se trata de un método sólido con muchos años de vigencia y que, como es lógico, ha sufrido cambios y transformaciones, para adaptarse a las realidades del contexto, y ha evolucionado –básicamente– en sus detalles y aplicaciones.

Se trata de un modelo de gestión, una manera de dirigir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos con su estrategia. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema *ganar-ganar*, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados. Para que sea eficaz, la Gestión por competencias debe ser implementada con un enfoque sistémico, es decir, aplicarse en todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización.

El término “modelo” se utiliza para designar al conjunto de relaciones basadas en términos lógicos, y “modelo de competencias”, a su vez, se utiliza para identificar al conjunto de procesos relacionados con

las personas que integran la organización para alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. La metodología que se expondrá es la que surge tanto de mis investigaciones y trabajo profesional como de la labor del equipo que integra nuestra firma. No representa, en consecuencia, una mera opinión teórica de un autor, sino que es el fruto de la experiencia, de reflexionar sobre los resultados concretos alcanzados en las implementaciones que hemos llevado a cabo en empresas y organizaciones a lo largo de toda Latinoamérica.

En su actual configuración, nuestra metodología tiene la característica de estar respaldada por su aplicación exitosa en instituciones de las más diversas especialidades y dimensiones, durante los últimos 20 años.

Esta circunstancia nos ha permitido, durante todo este tiempo, su perfeccionamiento y refinamiento a la luz de la experiencia que hemos ido recogiendo en las tareas de campo.

Por todo ello, estamos convencidos de que la Gestión por competencias, así como los aspectos más salientes de la metodología que se describe a continuación, efectivamente conforman las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos.

## **DIFERENTES SIGNIFICADOS PARA EL TÉRMINO "COMPETENCIAS". DIFERENCIA CON EL TÉRMINO "COMPORTAMIENTO"**

El término "competencias" posee varios significados. Según la RAE ([www.rae.es](http://www.rae.es)):

- El término "competencia", en relación con "ser competente", significa: pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.
- El término "competencia", cuando está relacionado con el infinitivo del verbo "competir", significa: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
- El término "competencia", cuando está relacionado con "ser competente" y, a su vez, con "incumbencia", significa: atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

Muchos autores también utilizan el término en otros idiomas. Veamos algunos casos:

- *Competence*. Palabra inglesa cuya traducción a nuestra lengua es "competencia". Su plural puede escribirse de dos maneras: *competences* o *competencies*.
- *Compétence* Término en idioma francés cuya traducción a nuestra lengua es "competencia". Plural: *compétences*.
- En otras lenguas el término también tiene su expresión: en alemán, *Kompetenzen*; en italiano, *competenze*; en portugués –al igual que en español–, *competencia*.

Por último, dos términos relacionados con las definiciones de los párrafos previos:

- *Competente*. Persona con los conocimientos y competencias adecuados para desempeñar un trabajo, tarea u oficio determinado.
- *Competir*. Pugar, rivalizar con, contender. Sustantivos relacionados: *competición, competencia, competidor, competitividad*.

Otras expresiones comunes relacionadas con competencias son:

- *Competencias de punto inicial*. Características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas) que se necesitan en un empleo para desempeñarse adecuadamente. Competencias de punto inicial son, por ejemplo, para un vendedor, el conocimiento del producto que ofrece; para un empleado administrativo, el conocimiento necesario para utilizar un procesador de texto.
- *Competencias diferenciales*. Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores de los demás. Por ejemplo, la competencia *orientación al logro*, que implica establecerse objetivos más altos que los que la organización requiere.

Por último, dos definiciones de suma relevancia en la Metodología Martha Alles, donde se hace una diferencia fundamental entre los términos "competencia" y "comportamiento".

- *Comportamiento*. Es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo de conducta.
- *Comportamiento observable*. Es aquel comportamiento que puede ser visto (acción física) u oído (en un discurso).

Por otra parte, la expresión “comportamiento individual” hace referencia al comportamiento de cada una de las personas, sin relación con un contexto específico.

A nivel organizacional, primero se define el comportamiento deseado dentro del ámbito de cada organización, en función de sus objetivos y estrategia, y luego se compara con el comportamiento de cada uno de sus integrantes.

## **CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS. DIFERENCIAS.**

Conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. Si bien algunas definiciones del término *competencias* incluyen los conocimientos como parte de su significado, en la Metodología Martha Alles, se tratan estos conceptos por separado. La razón de ello es simple: la evaluación y medición de los conocimientos se realiza con métodos diferentes a los de la evaluación y medición de competencias. Lo mismo sucede con la formación y el desarrollo.

Los conocimientos también son denominados por otros autores como “competencia/s técnica/s”, expresión que no aconsejamos dado que puede crear confusión, en especial entre los no expertos en Recursos Humanos.

## **LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE MARTHA ALLES INTERNATIONAL -MAI-**

Nuestra firma consultora ha desarrollado una metodología para la puesta en marcha de modelos de competencias, basada en dos grandes pilares: la teoría preexistente y la experiencia profesional trabajando con este método –ya mencionada-. Dicha metodología ha sufrido transformaciones a través del tiempo. Esto implica haber tenido la oportunidad de realizar un sinnúmero de implantaciones de sistemas de gestión por competencias, conocer muchos modelos en organizaciones de todo tipo de países diversos, ajustar modelos diseñados por otros, buscar soluciones a distintos problemas, etcétera.

Conocer muchos modelos diferentes, además de los propios, brinda un panorama muy amplio. La riqueza del conocimiento en materia de competencias se obtiene no solo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también por haber tenido la oportunidad de conocer otros que no han sido satisfactorios. También se aprende mucho al observar qué procesos no han dado resultado.

## DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS PARA MARTHA ALLES International

En varias partes, el lector encontrará definiciones de algunos términos. La inclusión de las definiciones conlleva un doble propósito: clarificar el significado de ciertos términos, para los que no estén familiarizados con ellos, y, al mismo tiempo, fijar nuestra posición al respecto, en aquellos casos en que puedan existir diversas interpretaciones o corrientes relacionadas con esta terminología, a fin de darle mayor consistencia a la metodología. Por lo tanto, estas palabras serán utilizadas con el significado que les atribuimos en las correspondientes definiciones (2).

Existen diferentes acepciones del concepto *competencias*; en nuestro modelo se utilizará la que incluimos a continuación.

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

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

Como ya comentara más arriba, los modelos de Gestión por competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas *competencias conductuales*. Sin embargo, existen autores y profesionales del área de Recursos Humanos que confunden la temática, incluyendo bajo el nombre de competencias también los conocimientos.

Como ya expresamos, si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión, cuando queramos referirnos a conocimientos usaremos solo este término (conocimientos), a los efectos de no confundir al lector, en especial al que no es un especialista del área.

Ejemplos de conocimientos y competencias:

(2). Cabe aclarar que en todas las obras que conforman la *Metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles International -MAI-* cada vocablo definido es utilizado con idéntico significado.

Conocimientos	Competencias
Informática (por ejemplo, un software)	Iniciativa - Autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Colaboración
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Los conocimientos deben estar presentes. Sin embargo, el desempeño exitoso solo será posible cuando, además, se posean las competencias que el puesto requiere.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función. Estas ideas se expresan en la figura siguiente.

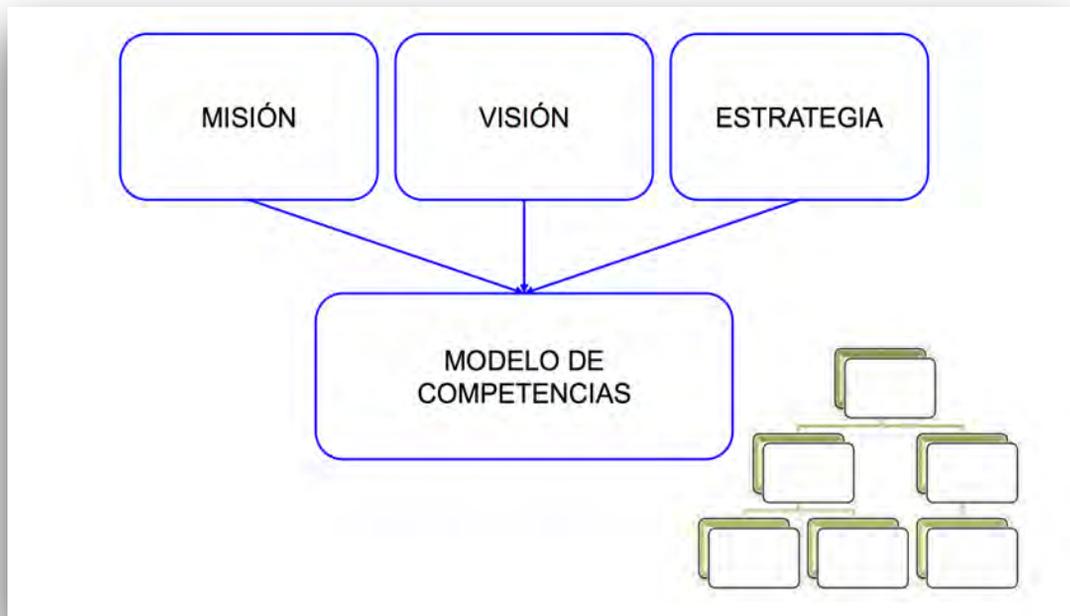


Usualmente, cuando se elige un nuevo colaborador, ya sea en un proceso de selección externa o interna, se consideran sus conocimientos y experiencia. Sin embargo, cuando este nuevo colaborador se hace cargo de su puesto y comienza a realizar sus tareas y asumir las responsabilidades de esa posición, se presta atención a sus comportamientos, a cómo esta persona hace las cosas. El buen desempeño, el superior o exitoso, será dado, en todos los casos, por dichos comportamientos (competencias).

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo *Liderazgo*, si bien puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, puede tener diferente importancia en cada caso, lo que se indica a través del *grado requerido de la competencia* asignado a cada uno. Se verá este aspecto en las páginas siguientes.

### CÓMO DEFINIR UN MODELO DE COMPETENCIAS.

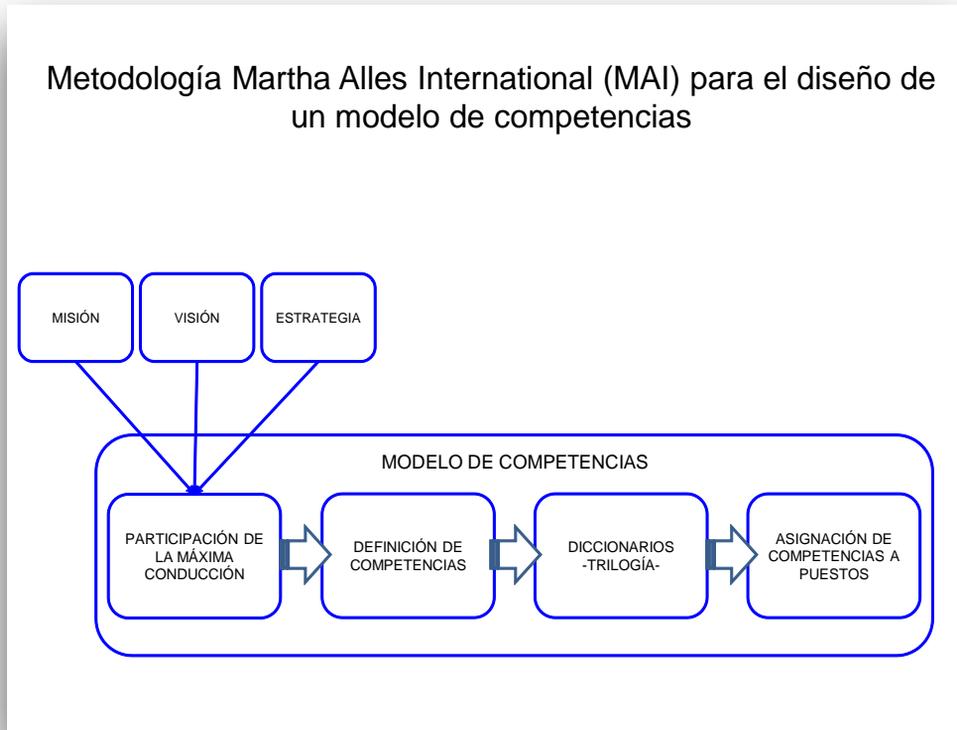
Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará con información actualizada.



Las competencias se definen en función de la *misión, visión y estrategia* de la organización. Aunque no se diseñe específicamente un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características.

En la aplicación de esta metodología, estas características personales se denominan *competencias*. Como resultado de la definición del modelo de competencias se confeccionan una serie de documentos; entre los más relevantes se pueden mencionar los *diccionarios de competencias y comportamientos* y la *asignación de competencias a puestos*.

Los pasos para definir un modelo de competencias y los documentos correspondientes, de acuerdo con la Metodología MAI, se exponen en la figura siguiente.



### **El rol de los directivos en la definición del modelo de competencias**

Uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. Este involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones, en su versión final.

Los directores de la organización, por su experiencia y compenetración con el negocio o actividad, son los más indicados para aportar las ideas básicas destinadas a construir el modelo. A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias y de ese modo construir un modelo que sea aplicable y que permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional.

La participación de los altos ejecutivos es imprescindible en la definición de las competencias cardinales y específicas gerenciales. Luego, para definir las restantes, será conveniente incluir –además– a los niveles siguientes, por ejemplo, los directores de área y sus colaboradores inmediatos.

Algunas definiciones a tener en cuenta:

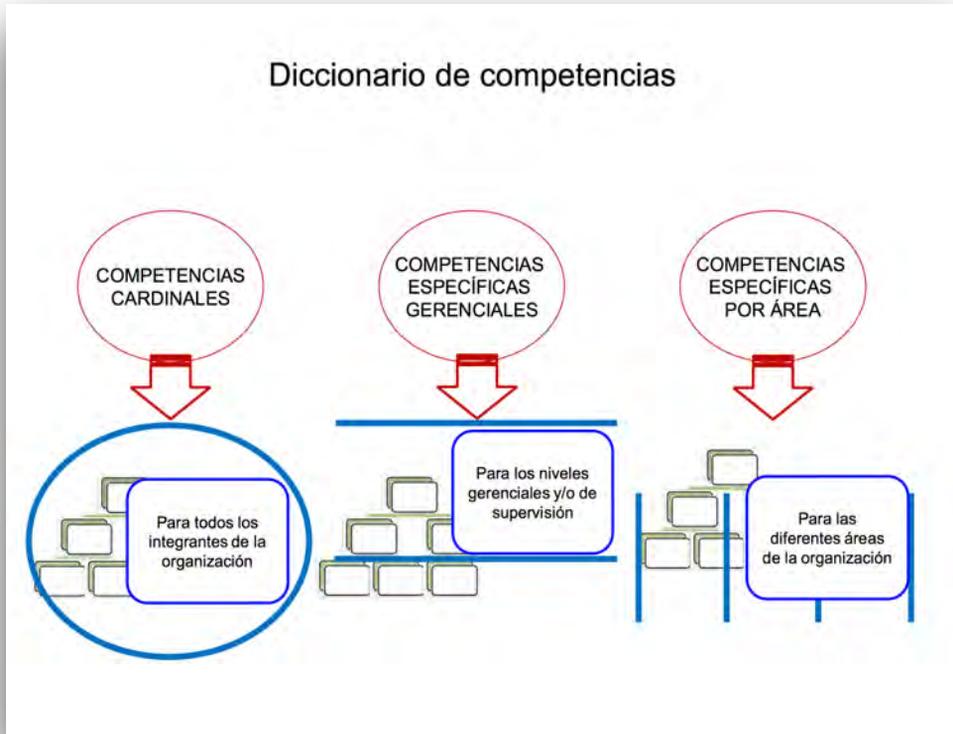
*Competencia cardinal.* Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.

Las competencias cardinales son denominadas de diferente manera, por ejemplo, *core competences* (en idioma inglés), competencias genéricas, transversales, institucionales, generales, corporativas, entre otras formas de designarlas.

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

Las competencias específicas también son denominadas de diferentes maneras, por ejemplo, *competencias funcionales*.

En un modelo de competencias se identifican diferentes conjuntos de competencias, las cuales luego integrarán el documento interno denominado *diccionario de competencias*. La idea se expone en el gráfico siguiente.



En el diseño de los modelos de competencias, cuando se prepare el respectivo *Diccionario de competencias*, será importante tener en cuenta que estos documentos se definen y diseñan a medida de cada organización. Otro aspecto relevante a considerar es la claridad de los conceptos al momento de redactar las competencias, junto con el correcto uso del idioma en el proceso de escritura. Adicionalmente, se deberá tener en cuenta que muchos de dichos conceptos se relacionan con otros y en ciertos casos se solapan entre sí.

### **LA IMPORTANCIA DE LOS DISTINTOS TIPOS DE COMPETENCIAS**

Las competencias cardinales representan los aspectos fundamentales en el ámbito de la organización; usualmente valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y, muy especialmente, reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

En el caso de las específicas gerenciales se refieren –como su nombre lo indica– a aquellas características que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

En este caso se trata –como su nombre lo indica– de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.

Una vez que se han definido las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área, estas integrarán el *diccionario de competencias*.

Luego, con base en este documento, se procede a realizar el paso siguiente: determinar las competencias y grados necesarios para cada puesto de trabajo, etapa que se denomina *asignación de competencias a puestos*.

## **MODELO DE COMPETENCIAS. ARMADO E IMPLANTACIÓN**

La etapa inicial en la implantación de un modelo de competencias comprende los talleres de reflexión con la máxima conducción y la definición de cuáles competencias conformarán el modelo, tal como se ha explicado hasta aquí.

Como primer resultado del armado del modelo se confecciona el *Esquema*, documento interno organizacional en el cual se refleja la totalidad de las competencias que integran el modelo de competencias y su relación con las distintas áreas y funciones de la organización.

Este documento es la base para la *asignación de competencias a puestos*. A continuación, un ejemplo.

## Modelo de competencias. Esquema

EJEMPLO		
COMPETENCIAS CARDINALES		
Compromiso con la calidad de trabajo		
Ética		
Flexibilidad y adaptación		
Justicia		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		
Dirección de equipos de trabajo		
Visión estratégica		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA		
Producción – Logística – Operaciones	Servicios (Administración y Finanzas, Sistemas, Recursos Humanos)	Mercadeo y Ventas
Capacidad de planificación y de organización	Capacidad de planificación y de organización	Comunicación eficaz
Colaboración	Colaboración	Conocimiento de la industria y el mercado
Manejo de crisis	Credibilidad técnica	Influencia y negociación
Pensamiento analítico	Influencia y negociación	Manejo de crisis
Perseverancia	Orientación al cliente interno y externo	Orientación al cliente interno y externo
Tolerancia a la presión de trabajo	Tolerancia a la presión de trabajo	Productividad

Retomando un gráfico que se expuso en páginas anteriores, luego de esta etapa inicial se preparan los *diccionarios* donde se refleja el modelo; se los ha denominado “la trilogía”.

Es decir, se define el modelo y, a continuación, se prepara el *Diccionario de competencias*; luego se establecen los ejemplos de comportamientos, compilados en un documento que se denomina *Diccionario de comportamientos* y que también se confecciona a medida de cada organización; y por último se prepara el *Diccionario de preguntas*, documento que se utiliza exclusivamente en la entrevista por competencias.

Nuestra sugerencia es emplear una escala de cuatro grados; si se optara por una cantidad de grados diferente, se deberá respetar la coherencia dentro del modelo.



La implantación del modelo requiere de ciertos pasos iniciales, a los cuales nos hemos referido brevemente en las páginas precedentes. El armado del modelo comienza por la definición de competencias, junto con su apertura en grados, y a continuación se asignan estas competencias, con sus correspondientes grados, a los diferentes puestos.

En un breve resumen los pasos iniciales son:

1. Definición de competencias, sobre la base de la misión, visión y estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
2. Preparar los diccionarios (la trilogía: de competencias, de comportamientos, de preguntas).
3. Asignar competencias a puestos.
4. Inventario. Determinación de brechas.

Una vez que se han cumplimentado los pasos 1 a 3, se sugiere hacer un relevamiento del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización. A este paso lo denominamos "inventario".

Su propósito es determinar, por comparación (inventario *versus* las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes entre lo requerido y lo real.

En la definición del modelo de competencias y para su posterior aplicación práctica se elaboran los tres diccionarios mencionados. Cada uno de estos diccionarios cumple un propósito diferente y todos ellos se construyen para todas las competencias del modelo adoptado.

Como ya se mencionara, los modelos se diseñan a medida de cada organización y reflejan su visión, estrategia, valores, cultura, etc.

## **LOS DICCIONARIOS. COMPETENCIAS. COMPORTAMIENTOS. PREGUNTAS**

Como se señaló más arriba, en el armado de un modelo de competencias se confeccionan tres diccionarios, que analizaremos a continuación.

*Diccionario de competencias.* Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.

El *Diccionario de competencias* se diseña a medida de la estrategia de cada organización y está conformado por:

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

Cada competencia se abre en grados, y tanto la definición de la competencia como la de cada grado se hacen mediante un enunciado, que explica su alcance.

El diccionario de competencias organizacional será la base para la *asignación de competencias a puestos*, la cual, una vez definida, integra el *descriptivo de puestos*.

Otros términos a tener en cuenta:

- *Gradación.* Apertura en grados o niveles. En la disciplina de Recursos Humanos se podría aplicar este concepto en diferentes modelos: de competencias, de conocimientos, de valores.

*Gradación de una competencia.* Apertura en grados o niveles de una competencia determinada. Dentro de un modelo de competencias en particular se sugiere que el número de grados o niveles sea constante.

En la Metodología MAI las competencias usualmente se abren en cuatro grados: 1, 2, y 4 (o) A, B, C y D

- *Grado.* Cada uno de los niveles en los cuales se abre un concepto en particular. En la disciplina de Recursos Humanos se aplica en diferentes modelos: de competencias, de conocimientos, de valores.
- *Grado de una competencia.* Cada uno de los niveles en los cuales se abre una competencia.

El *Diccionario de competencias* se utiliza fundamentalmente en el subsistema *Análisis y descripción de puestos*. Las competencias y sus grados correspondientes formarán parte del *descriptivo de puestos*.

*Diccionario de comportamientos.* Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

El *Diccionario de comportamientos* organizacional se diseña en función del *Diccionario de competencias* que, en todos los casos, se confecciona a medida de cada organización.

En relación con el *Diccionario de competencias* se indicó que este solo se relaciona con uno de los subsistemas, *Análisis y descripción de puestos*. Por el contrario, el *Diccionario de comportamientos* es utilizado en casi todos los subsistemas de Recursos Humanos: *Atracción y selección, Evaluación del desempeño, Formación, y Desarrollo y planes de sucesión*. Por esta razón, este es el diccionario que será objeto de la mayor difusión posible en el ámbito de toda la organización, como se verá en las páginas siguientes.

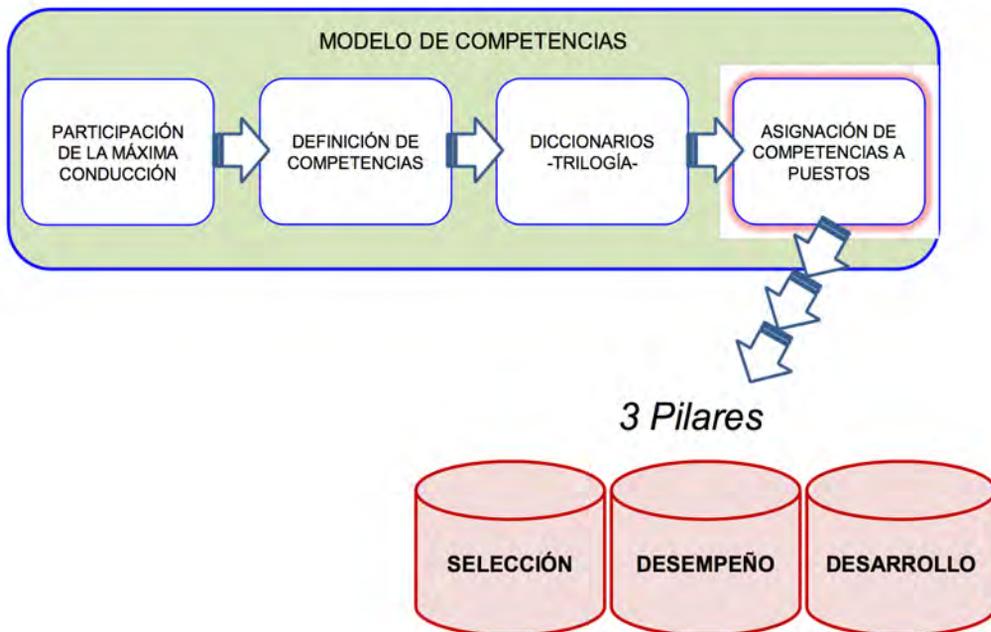
*Diccionario de preguntas.* Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista.

El *Diccionario de preguntas* organizacional se diseña en función del *Diccionario de competencias* que, en todos los casos, se confecciona a medida de cada organización.

La principal aplicación práctica del *Diccionario de preguntas* es con relación a la selección de personas, tanto interna como externa.

Una vez que se ha implantado un modelo, su aplicación se basará en tres pilares: Selección, Desempeño y Desarrollo. Los diccionarios se utilizan en cada uno de ellos. La idea se expresa en la figura siguiente.

### Después de la implantación del modelo



## **LA DIFUSIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS. UN ALIADO FUNDAMENTAL PARA UNA IMPLANTACIÓN EXITOSA**

Los modelos de competencias no se diseñan para el uso exclusivo de los integrantes del área de Recursos Humanos. Todo lo contrario. Un modelo de competencias ayudará tanto al número 1 como a los restantes directivos y colaboradores a alcanzar la visión y estrategia organizacional.

Adicionalmente será una herramienta de trabajo cotidiana para todos los integrantes de la organización. Por lo tanto, se deberá realizar la mayor difusión posible hasta que el modelo se integre al accionar de todos.

La difusión del modelo de competencias implica acciones concretas de comunicación junto con otras complementarias. Como un primer paso –previo a la difusión– se deberá definir cuáles serán los documentos e instrumentos a utilizar, para que toda la organización conozca el modelo junto con su verdadero significado e importancia.

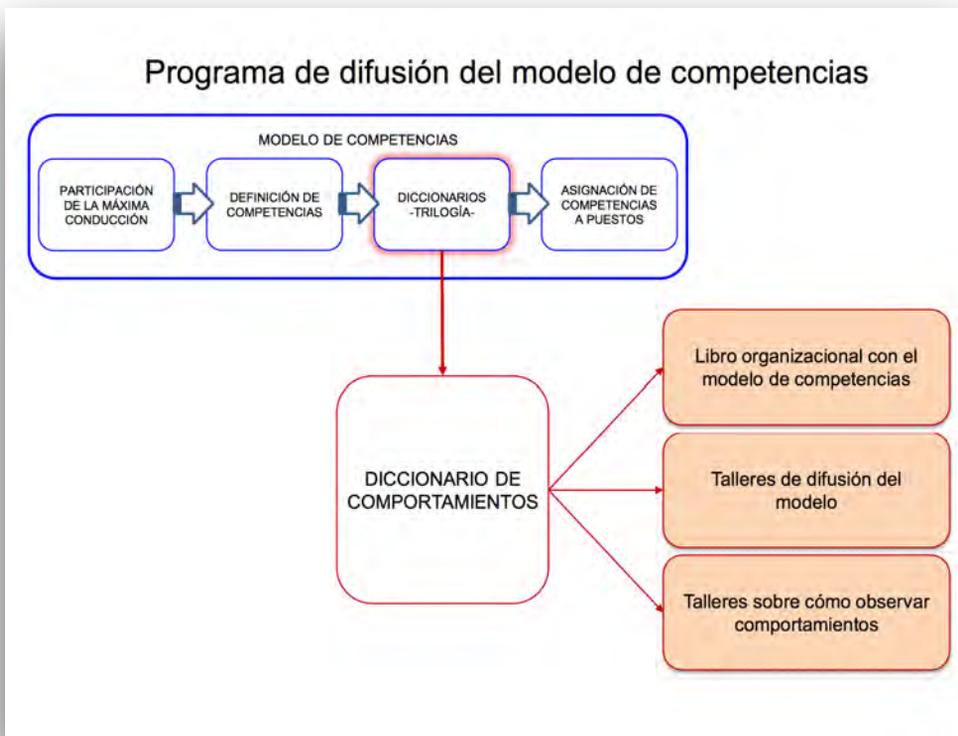
### **PROGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS**

Este programa implica un conjunto de acciones tendientes a que la organización en su conjunto conozca el modelo de competencias adoptado y comprenda cabalmente su aplicación en los distintos subsistemas de RRHH.

Según puede apreciarse en la figura siguiente, el programa de difusión puede constar de varias instancias:

- *Libro organizacional con el modelo de competencias.* Puede prepararse un libro, propiamente dicho, describiendo el modelo de competencias de la organización; implica que el mismo tendrá ISBN (registro de propiedad intelectual), como cualquier otra obra literaria o de management. Esta opción se recomienda para organizaciones con un gran número de colaboradores. En empresas más pequeñas se puede elaborar un folleto explicativo que incluya, como mínimo, el *Diccionario de comportamientos*.

- *Talleres de difusión del modelo.* Estos talleres tienen como foco principal lograr que todos los integrantes de la organización conozcan el modelo de competencias: tanto las competencias que lo componen, como sus definiciones y los niveles en que ha sido graduada cada una de ellas. También sirven para comunicar por qué se han elegido esas competencias y su relación con los planes estratégicos. Este tipo de talleres se realizan *en cascada*, desde el número 1 de la organización hasta alcanzar a todos los demás integrantes.
- *Talleres sobre cómo observar comportamientos.* Tienen su foco en lograr que tanto los integrantes del área de Recursos Humanos como todos los jefes de la organización, a partir del número 1, aprendan a observar comportamientos, sobre la base del *Diccionario de comportamientos* adoptado. Además, estos talleres se diseñan utilizando el método *Codesarrollo*. Eventualmente, si la organización cuenta con plataformas de *e-learning*, este medio podrá ser utilizado como recurso adicional de difusión.



*El programa de difusión del modelo de competencias incluye los talleres destinados a su correcta comprensión, sobre los cuales haremos algunas precisiones adicionales.*

Dichos talleres son actividades de formación estructurada en las que se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante, con el propósito de difundir el modelo de competencias organizacional.

Los talleres mencionados están dirigidos a todos los colaboradores, desde los altos ejecutivos hasta los niveles iniciales. El foco de la actividad apunta a lograr que todos los integrantes de la organización conozcan el modelo de competencias:

- Las competencias que lo componen.
- Sus definiciones.
- Los ejemplos de comportamientos (*Diccionario de comportamientos*), para primero reconocerlos, y luego evaluarlos, cuando esto fuese necesario.

Adicionalmente a los talleres de difusión mencionados, se sugiere brindar las primeras nociones sobre cómo observar comportamientos. Las personas, en especial los que son jefes desde hace mucho tiempo, creen saber cómo evaluar personas. En algunos casos esta es una creencia acertada, en otros no. Para unificar criterios dentro de la organización y para asegurar una medición objetiva de competencias, la formación acerca de Gestión por competencias debe comenzar con talleres sobre cómo observar comportamientos.

No obstante, es importante recordar que la formación en competencias es una tarea de tipo continuo. Por lo tanto, no alcanza con hacerla solo al inicio de la puesta en práctica del modelo, deberá realizarse a través de acciones concretas y en forma periódica. Será necesario formar a los integrantes del área de Recursos Humanos, así como a todos los jefes, en temáticas tales como *selección, desempeño y desarrollo*, con la perspectiva de Gestión por competencias y en relación directa con el modelo organizacional.

Al igual que los orientados a la difusión del modelo, estos talleres son sugeridos para todos los integrantes de la organización, incluyendo a los especialistas de Recursos Humanos.

La implantación de un modelo de competencias se relaciona con todos los temas de Recursos Humanos. A continuación se hará una breve referencia a las aplicaciones más relevantes.

## **SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

*Atracción, selección e incorporación de personas* es uno de los subsistemas de Recursos Humanos. Comprende un proceso organizativo que se inicia con la necesidad de cubrir una posición y el respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego la selección, y finaliza con la incorporación de personas a la organización.

Incluye la *inducción*, etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace efectivamente cargo de su puesto de trabajo. Usualmente se divide en dos partes: 1) inducción a la organización, y 2) inducción al puesto.

Para la medición de competencias en selección de personas se utilizan diversas herramientas, siendo la más frecuente la entrevista por competencias. Se trata de una entrevista donde, entre otros aspectos a indagar, se le formulan al entrevistado las preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar, utilizando para ello el *Diccionario de preguntas* y teniendo en cuenta el nivel del entrevistado.

A partir del relato obtenido como respuesta a las preguntas será posible "observar comportamientos". Estos luego se compararán con los ejemplos definidos en el *Diccionario de comportamientos*. De este modo será posible establecer la relación entre unos y otros para identificar el grado correspondiente a las competencias de la persona entrevistada.

## **MEDICIONES ESPECÍFICAS DE COMPETENCIAS**

Las organizaciones necesitan medir competencias en diferentes momentos y por distintos motivos: en la selección de personas, para evaluar el desempeño, para tomar decisiones frente a la necesidad de un reemplazo, entre otras razones.

También la medición de competencias está considerada en los distintos programas para el desarrollo de las personas que ya integran la organización, como se expone en la obra *Construyendo talento*.

En cuanto a herramientas específicas para medir competencias, podemos citar la *evaluación vertical*, que combina objetivos y competencias, dentro de las más utilizadas.

También podemos mencionar las *fichas de evaluación*, en sus dos variantes y los *assessment* –término de uso generalizado que designa al método denominado Assessment Center Method (ACM)–.

Los ACM son muy conocidos por su utilización en procesos de selección. Sin embargo, se aplican en muchas otras situaciones, por ejemplo, para medir competencias de personas que ya integran la organización, y es una herramienta muy valiosa.

## DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS. MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

El desempeño es uno de los aspectos fundamentales a observar una vez que los colaboradores ya forman parte de la organización. Para evaluar el desempeño por competencias se utiliza uno de los documentos ya mencionados, el *Diccionario de comportamientos*, y las evaluaciones mencionadas.

Para medir el desempeño por competencias pueden utilizarse diversas herramientas: Evaluación vertical. Evaluación de 360 grados. Evaluación de 180 grados. Diagnósticos circulares. Fichas de evaluación, aplicables a mediciones específicas o como apoyo a las cuatro herramientas anteriores.

El análisis y medición de las competencias de una persona, en las diferentes situaciones en que esto deba llevarse a cabo, se realiza del siguiente modo:



Los comportamientos observados en las distintas instancias de evaluación mencionadas en la figura precedente se correlacionan con el *Diccionario de comportamientos*, el cual ofrece 5 ejemplos para cada uno de los 4 grados de las distintas competencias, junto con ejemplos que permitan identificar cuándo la competencia se encuentra ausente o “no desarrollada”.

En cualquiera de las evaluaciones mencionadas primero el evaluador observará comportamientos. Luego, los comportamientos observados deben ser relacionados con las competencias asignadas al puesto de trabajo (competencia y grado requerido).

La observación de comportamientos podrá realizarse de manera diversa, según el tipo de evaluación. En una entrevista los comportamientos serán observados en el relato del entrevistado. En un ACM podrán ser considerados durante la evaluación, por observación directa del evaluador; y en la evaluación del desempeño, por la observación en el día a día, realizada por el jefe/superior. Algo similar ocurre, por ejemplo, en las evaluaciones múltiples mencionadas.

Es importante señalar que, si la *evaluación de 360 grados* no se diseña sobre la base del *Diccionario de comportamientos* de la empresa en cuestión, no estará evaluando a los ejecutivos u otros funcionarios sobre la base del modelo organizacional y, desde ya, no medirá su desempeño en relación con aquello definido como necesario para alcanzar la estrategia de dicha organización.

## **DESARROLLO DE PERSONAS. DESARROLLO DE COMPETENCIAS. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS**

El desarrollo de personas es una temática amplia y se relaciona con dos de los subsistemas de Recursos Humanos: *Desarrollo y planes de sucesión*, y *Formación*.

El *Diccionario de comportamientos* posee múltiples usos. Será de gran utilidad en la relación jefe-colaborador. También podrá ser utilizado para la realización de múltiples actividades, tanto de desarrollo como de formación.

Como se explicó en páginas previas, en el momento de implantar el modelo es necesario difundirlo, darlo a conocer, y, además, enseñar de qué manera debe utilizarse, en especial el mencionado Diccionario de comportamientos.

Una vez que se hayan medido las competencias de los distintos integrantes de la organización, se habrá determinado la existencia de brechas entre el nivel de competencias de cada colaborador y lo requerido por su puesto de trabajo. A partir de esa información se deberán realizar acciones de desarrollo de competencias.

Las organizaciones deben diseñar con precisión sus planes de formación, y considerar, entre otras actividades, el desarrollo de competencias a través de métodos específicos, como, por ejemplo, *Codesarrollo*.

Adicionalmente, se definirán programas internos de desarrollo para las personas que integran la organización. En función de las capacidades de las personas, es decir, a partir de un *mapa de talentos*, es posible diseñar *rutas internas* para el crecimiento de ese talento dentro de la organización, contemplando desde las capacidades de las personas hasta sus proyectos personales. Los diferentes programas organizacionales, tratados en la obra *Construyendo talento*, se muestran en el gráfico siguiente.



Los diferentes programas organizacionales incluidos dentro de lo que se ha denominado *mapa y ruta de talentos* consideran en su diseño: conocimientos, competencias y experiencia.



## Capitulo IV

# DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS ¿QUÉ ES Y CÓMO LEERLO?



## Capítulo IV

### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS ¿QUÉ ES Y CÓMO LEERLO?

Para todas las competencias que conforman el modelo se han preparado ejemplos de comportamientos observables.

Recordemos la definición. Un *comportamiento* es:

- ✓ Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).
- ✓ No es aquello que una persona *desea* hacer o decir o que piensa que *debería* hacer o decir.

En resumen:

- ✓ Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.

Un *Diccionario de Comportamientos* es:

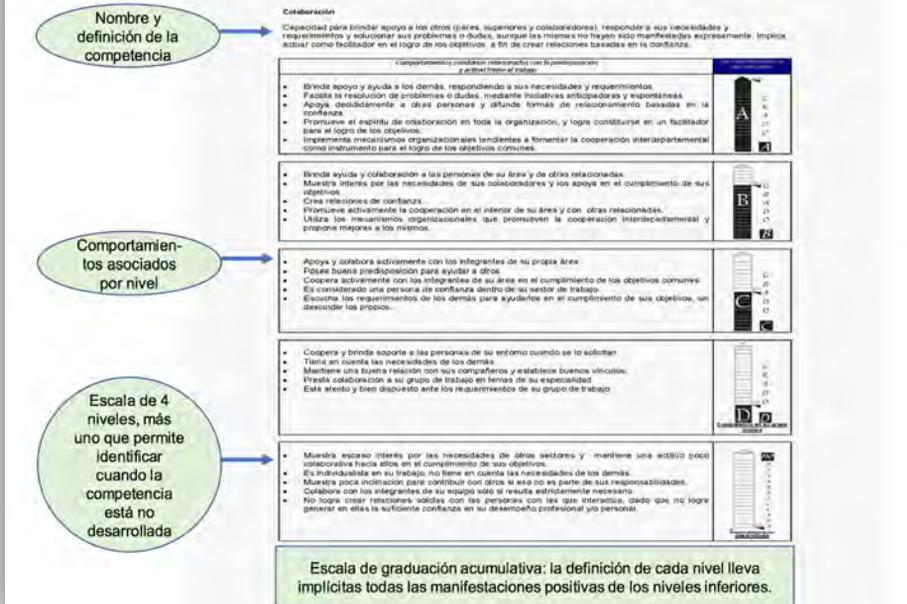
- ✓ Un conjunto de ejemplos de conductas relacionados con cada una de las competencias que integran el modelo de la entidad, y que abarcan una serie de diversas situaciones posibles.
- ✓ Por cada grado o nivel de la competencia se presentan cinco ejemplos.
- ✓ Para todas las competencias se brindan ejemplos de la competencia en grado "no desarrollado". Estos son ejemplos negativos, es decir, representan comportamientos no deseados.

Para su mejor comprensión se debe tener en cuenta que:

- ✓ La redacción de un comportamiento comienza siempre con un verbo "en acción".
- ✓ Nunca se expresa el verbo en potencial o futuro.
- ✓ Para reconocer si una persona manifiesta o no ese comportamiento debe cumplir con todo lo que el comportamiento refiere. (Se verá este tema más adelante.)

En la página siguiente se muestra un esquema de cómo se presenta la información.

## Cómo leer el Diccionario de comportamientos



Se verá a continuación de manera detallada las partes que conforman el *Diccionario de Comportamientos* para cada una de las competencias. Como puede apreciarse, en la parte superior se expone la competencia y su definición.

### Definición

Define el significado de la Competencia

#### 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 en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A continuación se describen los ejemplos de comportamiento correspondientes al nivel más alto de la competencia, Grado "A". En algunos casos, como en las Competencias Cardinales, los ejemplos dados en este nivel se relacionan con la máxima conducción de la organización, aquellos directivos que definen la estrategia y valores organizacionales.

### Comportamientos por niveles

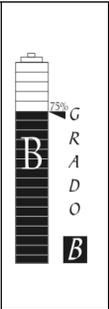
Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en Grado A

<p><i>Comportamientos cotidianos relacionados con la predisposición y actitud frente al trabajo</i></p>	<p>Los comportamientos se ubican en grado</p>
<p>Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), respondiendo a sus necesidades y requerimientos.                  Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras 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.</p>	

El grado siguiente, "B", al igual que el anterior, implica la competencia en un alto nivel de desarrollo y, en algunos casos, como en las Competencias Cardinales, expone ejemplos relacionados con los conductores de cada área de la organización.

### Comportamientos por niveles

Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en Grado B

<p>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.</p>	
---	--

Los dos niveles siguientes, grados "C" y "D", son positivos y en ningún caso deben ser considerados como "pobres o no adecuados". Representan un nivel menor de desarrollo de la competencia, pero son, de todos modos, retadores y desafiantes.

### Comportamientos por niveles

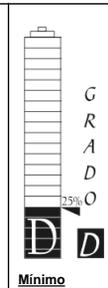
Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en Grado C

<p>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 ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.</p>	
--	--

## Comportamientos por niveles

**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.



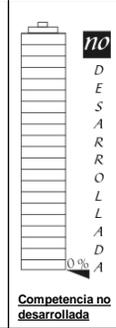
Por último, para cada competencia se exponen ejemplos de comportamientos que evidencian que la competencia no está desarrollada. Rogamos al lector prestar especial atención a este concepto.

Los ejemplos de comportamientos en un nivel no desarrollado, en ningún caso deberán considerarse como requisito de un puesto de trabajo, pero deberán ser utilizados para la medición de competencias.

## Comportamientos por niveles

Ejemplos de comportamientos que evidencian la competencia en Grado No desarrollado

Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en el cumplimiento 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.



## CÓMO INTERPRETAR LA INFORMACIÓN DISPONIBLE EN EL DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

Para explicar la mejor forma de leer e interpretar el *Diccionario de Comportamientos* se transcriben a continuación los comportamientos Grado "C" de la competencia *Colaboración*.

- 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 ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

¿Cómo se debe interpretar cualquiera de los comportamientos mencionados? Se tomará como ejemplo el quinto (última frase) del listado precedente.

### Ejemplo sobre cómo leer un comportamiento

- ✓ Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
- ✓ Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
- ✓ Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

Con frecuencia, las personas tienen una tendencia a la lectura rápida, que suele ser parcial. Si bien puede ser una buena práctica en algunas circunstancias, no lo es en este caso.

Si una persona desea autoevaluarse o evaluar a otros y sólo reconoce la parte de la primera frase destacada en azul, o bien sólo la parte en azul de la segunda frase no podrá seleccionar este comportamiento como el representativo del desempeño que desea medir.

Sólo en el caso que lea e interprete la frase completa (tercera opción) podrá elegir este comportamiento como el adecuado al desempeño de la persona en evaluación.

La idea expuesta se representa en el gráfico siguiente.

Ejemplo sobre cómo leer un comportamiento

- ~~NO Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.~~
- ~~NO Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.~~
- SÍ Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

## **CÓMO RELACIONAR LOS EJEMPLOS DE COMPORTAMIENTOS CON LOS DIFERENTES NIVELES/ GRADOS EN EL DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS**

El *Diccionario* brinda frases que, en una primera instancia, se parecen entre sí. Sin embargo, una palabra (o varias) marcan la diferencia y determinan el grado.

Rogamos al lector prestar atención al gráfico siguiente.

Implementa mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.

Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras a los mismos.

Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo.

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.

Como puede apreciarse, la frase consignada en tercer término es la misma que se vio en los gráficos precedentes y muestra un comportamiento de Grado "C" de la competencia *Colaboración*. Las restantes frases corresponden a la última de cada uno de los grados expuestos en las páginas anteriores.

En el gráfico, la frase que está arriba representa el Grado "A", y la última el nivel no desarrollado. Iniciamos la explicación con esta información para facilitar la comprensión del tema a un lector no habituado a la lectura de este tipo de documentos.

Sin embargo, preferimos prestar atención a las palabras, como se explica a continuación.

La primera frase señala la siguiente acción: *Implementa mecanismos organizacionales* para fomentar la *cooperación interdepartamental* como instrumento para el logro de los objetivos comunes. Como puede apreciarse, se relaciona con un nivel de la organización tal que sus responsabilidades le permitan implementar mecanismos o procesos a nivel organizacional e interdepartamental.

Si una persona implementa procedimientos sólo para su sector de trabajo o que sólo permiten la cooperación dentro de un área, y no se aplican de manera interdepartamental, este comportamiento no corresponde.

La segunda de las frases señala que el comportamiento implica “utilizar” los mecanismos organizacionales (no implementarlos) que promueven la cooperación interdepartamental. Representa un nivel de Grado “B”.

La frase siguiente señala la acción: *Escucha a los otros para brindar ayuda en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios* (Grado “C”), mientras que el comportamiento siguiente dice: *está atento dentro de su grupo de trabajo* (Grado “D”).

Por último, al final del gráfico se expone un comportamiento relacionado con la competencia *Colaboración*, que determina que ésta se encuentra en un nivel no desarrollado: *No logra crear relaciones ni generar confianza*.

© COPYRIGHT TALEX USA LLC®. MATERIAL CONFECCIONADO POR MARTHA ALLES INTERNACIONAL

<b>A</b>	<u>Implementa mecanismos organizacionales</u> tendientes a fomentar la <u>cooperación interdepartamental</u> como instrumento para el logro de los objetivos comunes.
<b>B</b>	<u>Utiliza</u> los mecanismos organizacionales que promueven la <u>cooperación interdepartamental</u> y propone mejoras a los mismos.
<b>C</b>	Escucha los requerimientos de los demás para <u>ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.</u>
<b>D</b>	Está <u>atento y bien dispuesto</u> ante los requerimientos de su <u>grupo de trabajo.</u>
<b>N/D</b>	<u>No logra crear</u> relaciones sólidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra generar en ellas la suficiente <u>confianza</u> en su desempeño profesional y/o personal.

Ahora que el lector ha comprendido la forma como se construye un *Diccionario de comportamientos*, podría leer el gráfico precedente de manera inversa, es decir, de *abajo arriba*.

El primer nivel es el "no desarrollado" (N/D), y a partir de allí todos los grados son positivos, de D a A. Como si -imaginariamente- se subiera una escalera ascendiendo de un nivel al siguiente, superior.



## Capitulo V

# APLICACIONES PRÁCTICAS DEL DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS



# Capítulo V

## APLICACIONES PRÁCTICAS DEL DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

### APLICACIONES PRÁCTICAS DEL DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS: SELECCIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES, DESARROLLO DE PERSONAS

La Metodología de Gestión por Competencias MAI se basa en tres documentos, los *diccionarios*:

- *Diccionario de Competencias.*
- *Diccionario de Comportamientos.*
- *Diccionario de Preguntas.*

Esta trilogía constituye el herramienta práctico más importante para la aplicación del modelo de competencias, y es confeccionada a la medida de cada organización.

#### Gestión por competencias. 3 Diccionarios

##### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

A partir del *Diccionario de Competencias* se define el modelo de éxito para cada organización.

Diccionario de competencias
Nombre y definición de la competencia
GRADO A
GRADO B
GRADO C
GRADO D

##### DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

El *Diccionario de Comportamientos* brinda ejemplos de comportamientos que permite la correcta aplicación de todos los subsistemas involucrados.

Diccionario de comportamientos
Nombre y definición de la competencia
5 ejemplos GRADO A
5 ejemplos GRADO B
5 ejemplos GRADO C
5 ejemplos GRADO D
5 ejemplos NO DESARROLLADO

##### DICCIONARIO DE PREGUNTAS

El *Diccionario de Preguntas* facilita la implementación de los procesos de selección y evaluación de las personas.

Diccionario de preguntas	
Nombre y definición de la competencia	<b>Preguntas sugeridas</b>
	1. Pregunta
	2. Pregunta
	3. Pregunta
	4. Pregunta

El *Diccionario de Comportamientos* tiene un sinnúmero de usos y aplicaciones. Se expondrán a continuación los usos más frecuentes y relacionados con la vida diaria de todos los integrantes de la organización.

## SELECCIÓN DE PERSONAS

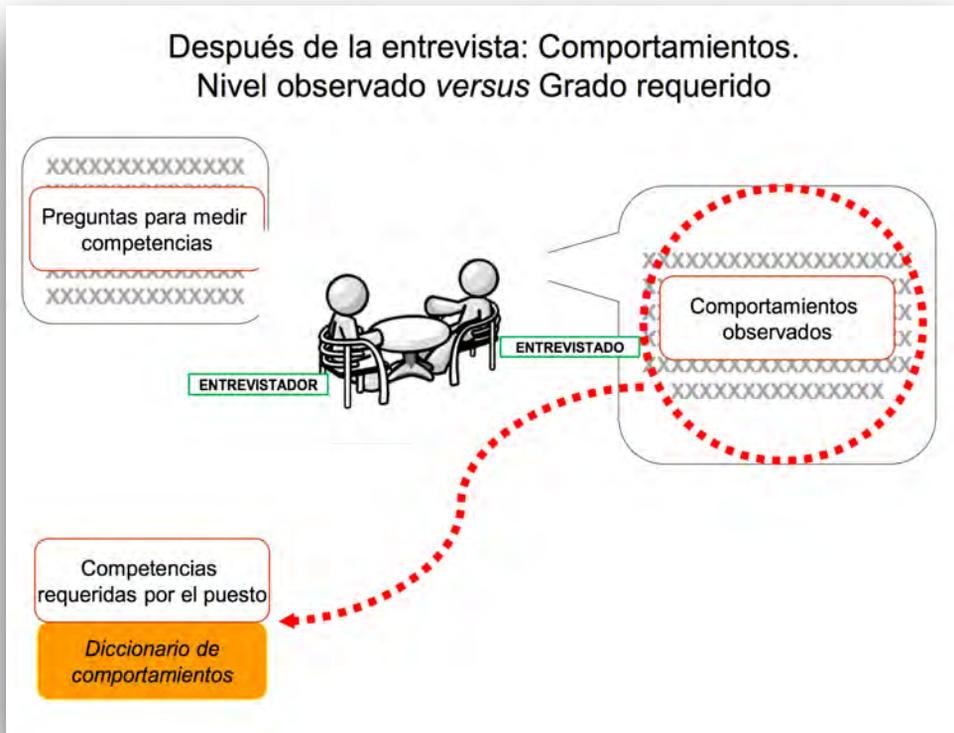
Para la selección de personas se utiliza la *Entrevista por competencias*, que puede ser realizada tanto por los especialistas en Recursos Humanos como por los futuros jefes de los participantes en un proceso de búsqueda.

Durante la entrevista se formulan las preguntas dirigidas a explorar competencias. Cuando se realiza una adecuada utilización de éstas, del relato que realiza el entrevistado se obtienen los comportamientos de ese individuo (comportamientos observados).



Una vez finalizada la entrevista se comparan las respuestas brindadas por el entrevistado –que representan los comportamientos observados– con los comportamientos descritos en el *Diccionario de Comportamientos*, y se registra entre cuáles de ellos hay coincidencia.

De este modo es posible determinar el grado de la competencia. Una vez obtenida esta información, se compara con lo requerido por el puesto o perfil, para determinar si los niveles de competencias requeridos coinciden con los que la persona ha evidenciado en la/las entrevista/s.



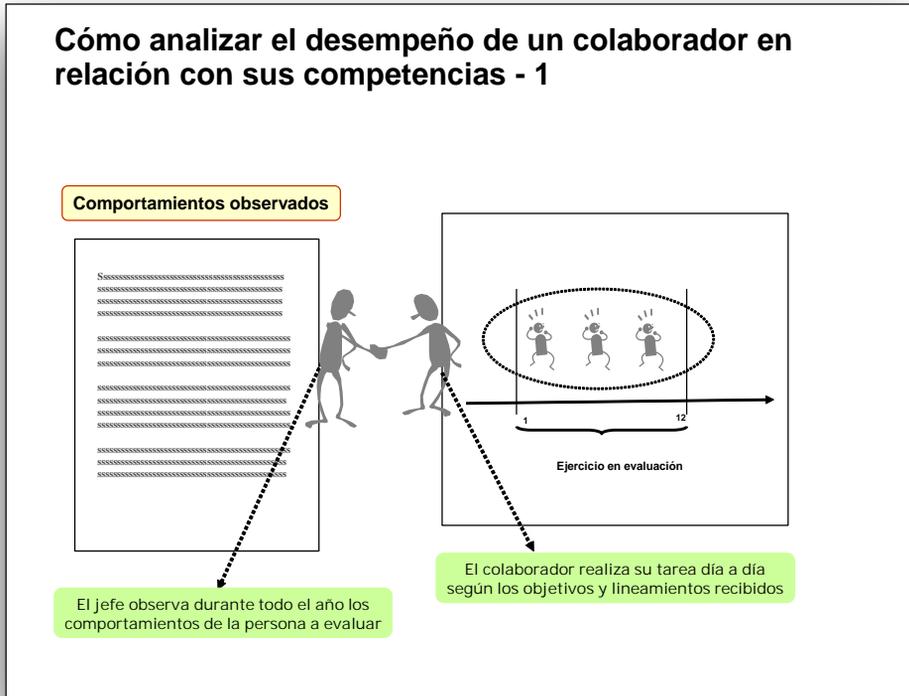
## LAS COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES

Los jefes son los que más conocen a sus colaboradores. Por lo tanto, son ellos quienes con más precisión podrán evaluar o medir sus competencias.

La mecánica para medir competencias en la evaluación de las personas que ya pertenecen a la organización es similar a la expuesta para un proceso de selección, y se explicará en dos pasos.

**Paso 1**

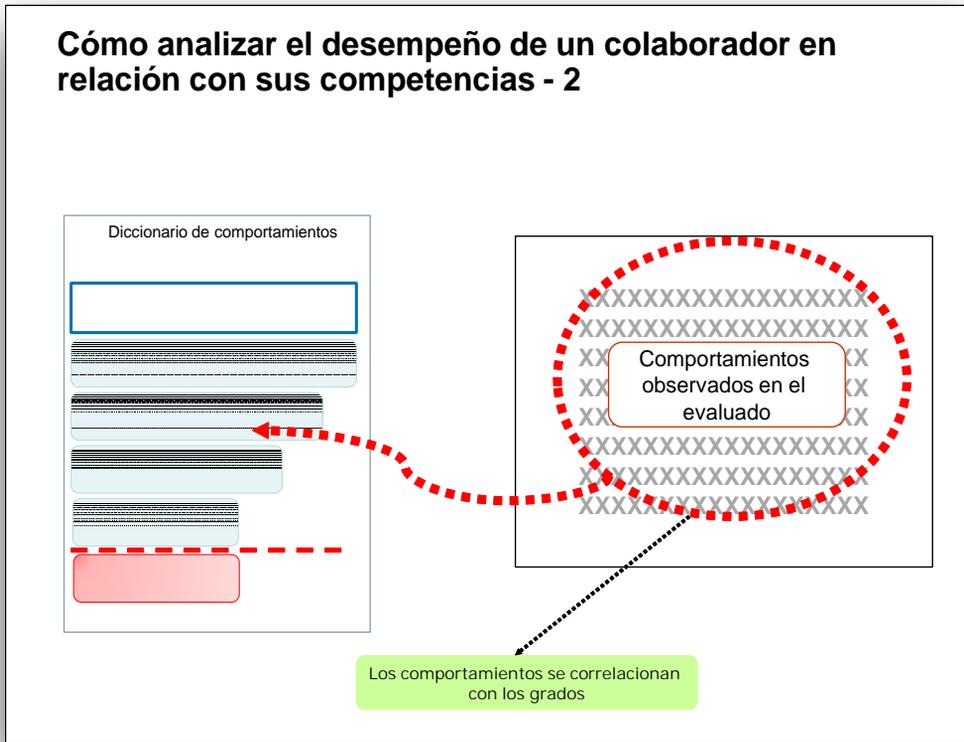
El colaborador realiza su trabajo según los objetivos y tareas que le han sido asignados y de acuerdo con los lineamientos recibidos por la organización. En esta etapa de la evaluación, el jefe observa su comportamiento no en un solo momento sino, por el contrario, por un período de tiempo (usualmente un año, pero puede realizarse considerando períodos más cortos).



Es importante recordar qué es un comportamiento: aquello que una persona hace o dice, no aquello que *querría* hacer o decir y que por alguna razón no lo hizo.

**Paso 2**

Una vez que se ha realizado el Paso 1 –que, como el lector puede fácilmente deducir, no consiste en realizar una tarea específica sino solamente estar presente y observar, para ver cómo el colaborador hace su trabajo–, se lleva a cabo el siguiente (Paso 2). En esta etapa, los comportamientos observados se relacionan con el *Diccionario de Comportamientos*. Para ello se debe determinar con qué competencias se relacionan los comportamientos observados, para luego determinar el nivel o grado con el que coinciden en cada caso.



Esta tarea o forma de medir las competencias, corresponde a todos los niveles de jefatura, desde un nivel jerárquico superior –Director, Gerente, etc.- hasta un jefe o supervisor. Todos los que supervisan a otras personas deben estar atentos al desempeño de quienes les reportan.

Siguiendo estos simples pasos mencionados, la evaluación es –al mismo tiempo– sencilla y objetiva. No se trata de medir aquello que *parece que el colaborador hace sino lo que verdaderamente hace.*

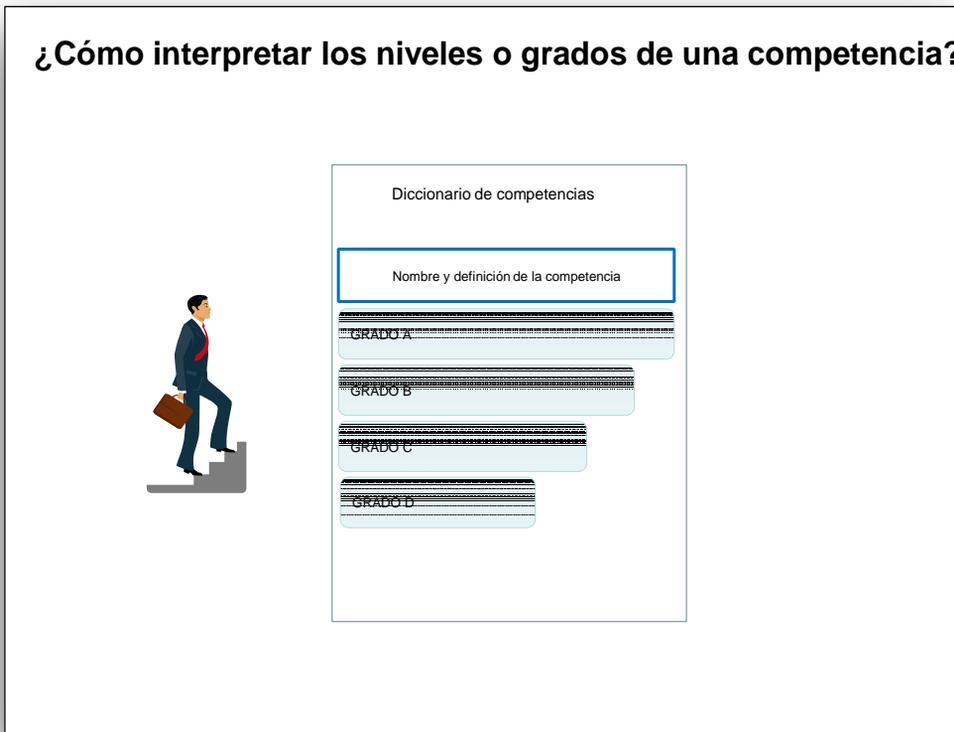
Además, este procedimiento permite determinar de manera homogénea, en toda la organización, el nivel o grado de cada competencia que los diversos colaboradores tienen, evitando caracterizaciones tales como: “parece que es bueno”, y permitiendo una clasificación más exacta: “se han observado comportamientos Grado B” (o cualquiera de los otros niveles: A, C, D o N/D –no desarrollado–).

Por lo tanto, la evaluación o medición de competencias, dentro de un modelo de competencias, asegura objetividad al sistema y brinda una herramienta de medición homogénea para toda la organización.

## DESARROLLO DE PERSONAS

Para comprender mejor el desarrollo de una o varias competencias, ya sea pensando en usted mismo o en ayudar a otro/s –por ejemplo, un colaborador–, es importante analizar detenidamente los gráficos siguientes (que utilizan como base la descripción de una competencia abierta en niveles, tal como se presenta en el *Diccionario de Competencias*).

En el primero de ellos, se desea expresar el concepto que una competencia implica grados o niveles. El Grado "D" es el menor de la escala, y los siguientes son superiores. El Grado "C" incluye los comportamientos del Grado "D", y así sucesivamente.

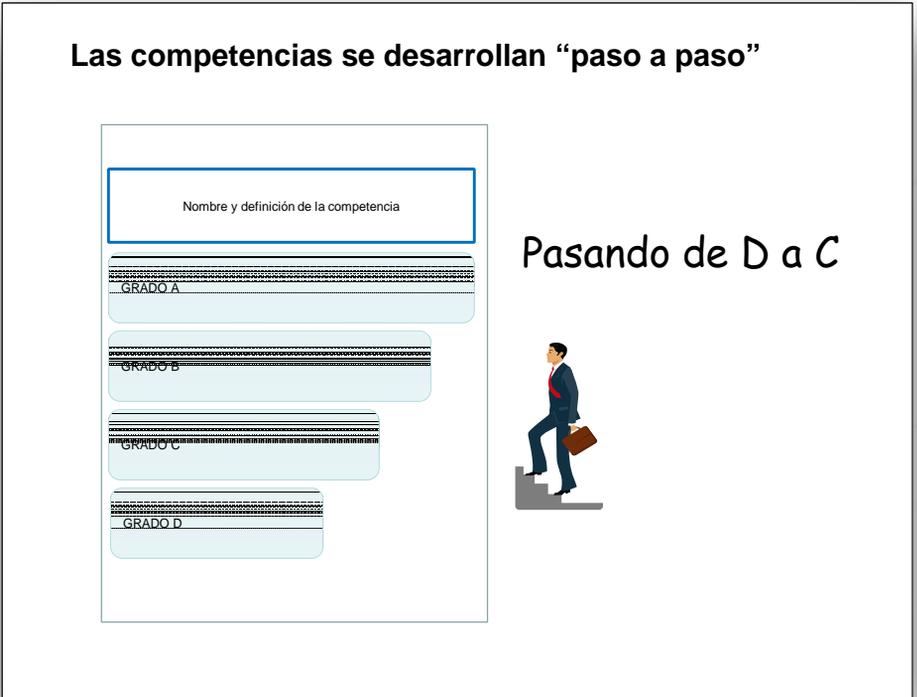


Los grados o niveles se registran de la misma forma en todas las competencias del modelo.

Si una persona desea desarrollar cualquiera de las competencias del modelo, ya sea porque así lo requiere su puesto de trabajo o porque desea alcanzar un nivel superior para ascender a otra posición, se debe seguir un camino ascendente en esta escala. El desarrollo o crecimiento dentro de una competencia se realiza **paso a paso**.

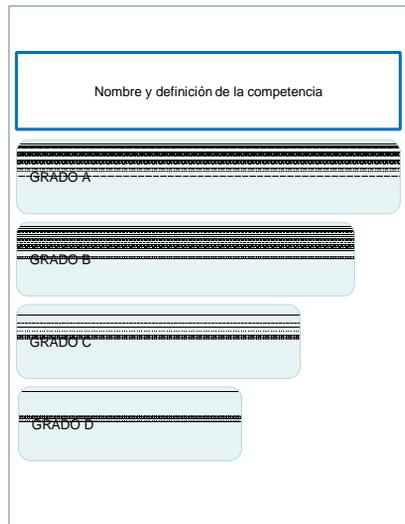


Si, por ejemplo, una persona posee una competencia en Grado "D" y desea desarrollarla, en primera instancia debe procurar alcanzar el Grado "C".



Para pasar del Grado "D" al "C", una buena idea es primero leer atentamente el Grado "D" (el que se posee en la actualidad) y luego leer el grado siguiente ("C"). Muchas veces esta sola lectura permite ascender a un nivel superior, por un cambio de actitud. No obstante, cuando se desea desarrollar una competencia siempre es recomendable realizar acciones específicas para lograrlo.

### Las competencias se desarrollan "paso a paso"



Pasando de C a B

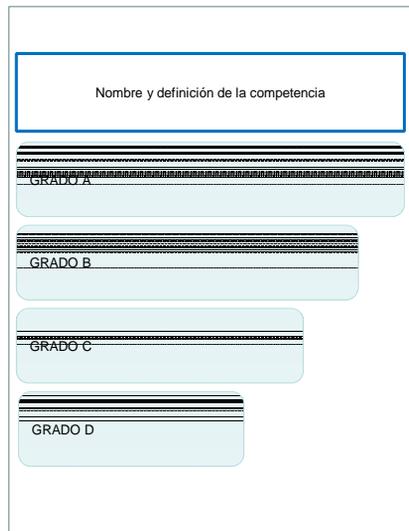


© COPYRIGHT TALEX USA LLC®. MATERIAL CONFECIONADO POR MARTHA ALLES INTERNACIONAL

Continuando con el ejemplo anterior, si luego que esta persona ha alcanzado el Grado "C" desea continuar con su desarrollo, debería aspirar a alcanzar el Grado "B".

Nuevamente se sugiere una acción similar: primero leer atentamente el Grado "C" (una vez que se haya alcanzado este nivel) y luego leer el grado siguiente, "B". Usualmente, esta sola lectura permite ascender a un nivel superior, si se traduce en un cambio de comportamientos. No obstante, como en el caso anterior, siempre es recomendable realizar acciones específicas para lograrlo.

## Las competencias se desarrollan “paso a paso”



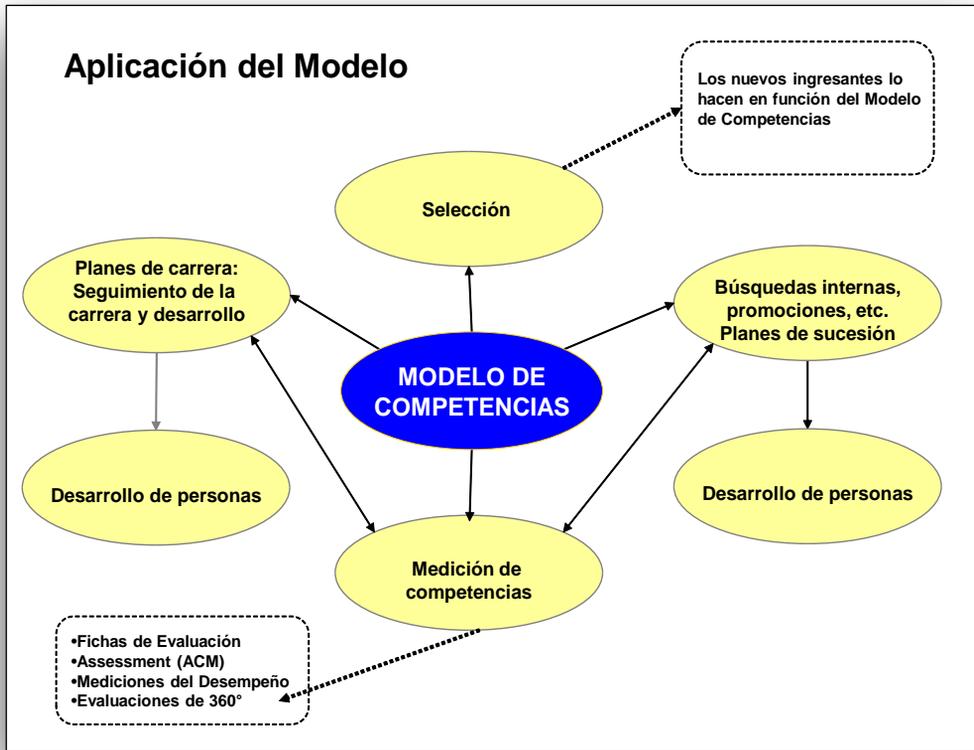
Pasando de B a A

El último escalón o nivel a alcanzar es el Grado “A”. Por la forma en que se construye habitualmente un modelo de competencias, este nivel es muy alto; en especial en las Competencias Cardinales y Específicas para la alta gerencia, el grado A está asociado con los niveles jerárquicos más alto, Dirección y Alta Gerencia, según las distintas denominaciones.

Todos aquellos que deseen alcanzar este nivel, podrán hacerlo siguiendo un procedimiento análogo al descrito para los niveles ya mencionados. Para llegar al Grado “A” lo usual es primero alcanzar el “B”.

### COMENTARIOS FINALES

Cuando el modelo de competencias está en funcionamiento, se debería dar una situación análoga a la que puede verse en el gráfico siguiente.



© COPYRIGHT TALEX USA LLC®. MATERIAL CONFECIONADO POR MARTHA ALLES INTERNACIONAL

Los nuevos colaboradores deberán poseer, al momento de ingresar a la organización, las competencias requeridas por el puesto de trabajo en el que se desempeñarán. Para ello –y como ya se vio aquí–, la medición de las competencias de los posibles ingresantes la puede realizar tanto el Departamento de Recursos Humanos como los futuros jefes que estos colaboradores tendrán.

En cualquier caso, contarán con el *Diccionario de Preguntas* y el *Diccionario de Comportamientos*, de suma utilidad en todo proceso de selección.

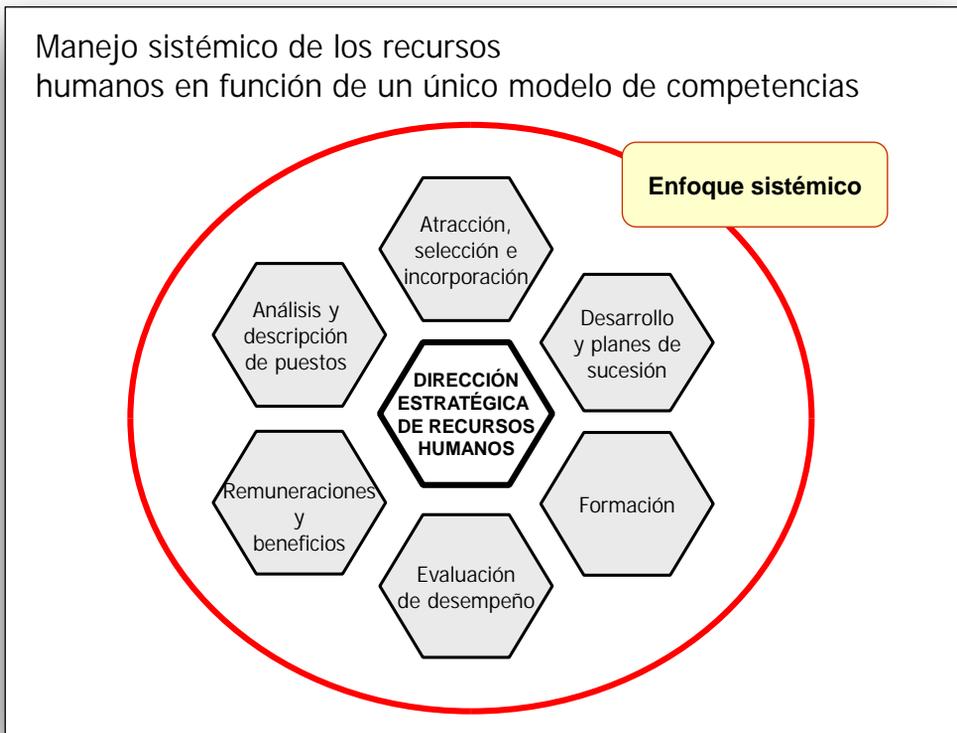
Los diferentes traslados en el interior de la organización, ya sea por búsquedas internas, promociones, personas designadas para suceder a otras, etc., deberán realizarse comparando las competencias que las personas detenten con las requeridas por la nueva posición.

Para ello existen diferentes herramientas que permiten medir las competencias. La forma de hacerlo es sencilla, como ya se explicó al tratar el ítem *Las competencias y la evaluación del desempeño de los colaboradores*.

Por último, en las organizaciones grandes, un problema frecuente es la diversidad de proyectos que se manejan en relación con las personas que la integran. Frente a ello, la única solución es el manejo sistémico de los proyectos.

La organización en su conjunto es una, con una determinada estrategia que alcanzar. El modelo de competencias se diseña con este propósito.

Por lo tanto, el enfoque sistémico debe estar presente en todos los proyectos organizacionales.



¿Qué significado tiene el enfoque sistémico en relación con la disciplina de Recursos Humanos?

Por ejemplo, si se desea implementar cualquier tipo de proyecto que involucre personas, éste deberá incluir las definiciones de las competencias del modelo, según corresponda.

## **A modo de última reflexión**

Como ya se dijo, las buenas prácticas indican que cuando un modelo de competencias está bien diseñado, genera una situación del tipo *ganar-ganar*. Es bueno para todos: la organización, los jefes, los colaboradores.

El modelo de gestión por competencias, en todos los casos, pertenece a la organización en su conjunto, directivos, supervisores, profesionales y colaboradores.

**El éxito depende de todos.**





### **Instituto Nacional de Administración Pública**

Av. México esq. Leopoldo Navarro, Edificio de Oficinas Gubernamentales  
"Juan Pablo Duarte", piso 14, Santo Domingo, República Dominicana.  
Tel.: (809) 689-8955 | [info@inap.gob.do](mailto:info@inap.gob.do)

*Proyecto financiado por la Unión Europea*



Unión Europea



República Dominicana

