

Dirección estratégica de Recursos Humanos

Volumen 2

CASOS

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandré

Diseño de tapa
Juan Pablo Olivieri

MARTHA ALICIA ALLES

Dirección estratégica de Recursos Humanos

Volumen 2

CASOS

GRANICA

ARGENTINA - ESPAÑA - MÉXICO - CHILE - URUGUAY

© Martha Alicia Alles
© 2016 by Ediciones Granica S.A.

ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +54(11) 4374-1456 Fax: +54(11) 4373-0669
granica.ar@granicaeditor.com
atencionaempresas@granicaeditor.com

MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Valle de Bravo N° 21 El Mirador Naucalpan Edo. de Méx.
53050 Estado de México - México
Tel.: +5255-5360-1010 Fax: +5255-5360-1100
granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY

Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel: +59 (82) 712 4857 / +59 (82) 712 4858
granica.uy@granicaeditor.com

CHILE

granica.cl@granicaeditor.com
Tel.: +56 2 8107455

ESPAÑA

granica.es@granicaeditor.com
Tel.: +34 (93) 635 4120

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN 978-950-641-886-1

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia
Dirección estratégica de recursos humanos: casos / Martha Alicia Alles. -
4ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2016.
256 p.; 23 x 17 cm.

ISBN 978-950-641-886-1

1. Administración de Recursos Humanos. I. Título.
CDD 658.3

Índice

Presentación. Nueva edición 2016	9
CAPÍTULO 0. Gestión por competencias. En la práctica	13
CAPÍTULO 1. Dirección estratégica de Recursos Humanos	59
CAPÍTULO 2. Gestión por competencias	71
CAPÍTULO 3. Análisis y descripción de puestos	91
CAPÍTULO 4. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos	127
CAPÍTULO 5. Formación	157
CAPÍTULO 6. Evaluación de desempeño	189
CAPÍTULO 7. Desarrollo y planes de sucesión. La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos	209
Capítulo 8. Remuneraciones y beneficios	229

Bibliografía	243
Unas palabras sobre la autora	251
Guía de lecturas	253

Presentación

Nueva edición 2016

Esta obra, al igual que *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Volumen 1* (2015), había tenido –hasta ahora– dos ediciones. La primera en el año 2000 y la segunda en 2006. De ambas ediciones se han realizado numerosas reimpressiones.

En todos estos años he publicado nuevos libros, tanto de la serie Recursos Humanos como de la serie Liderazgo, que de un modo u otro se relacionan con esta obra.

Adicionalmente, la implantación de modelos y otras experiencias en el campo profesional llevadas a cabo durante este tiempo, nos han expuesto a una permanente revisión de conceptos por la necesidad de buscar nuevas soluciones a nuevos problemas y, por otro lado, nuevas soluciones a problemas que, no siendo tan nuevos, deben ser considerados desde una óptica diferente a la de otros momentos. Los Recursos Humanos implican problemáticas vivas y cambiantes.

Dirección estratégica de Recursos Humanos. Volumen 2. Casos es una obra que, con su larga trayectoria y sus miles de ejemplares vendidos, nos ha confirmado su público lector. Por un lado, profesores y alumnos, de niveles tanto iniciales como superiores, y, al mismo tiempo, profesionales y directivos que lo usan en su tarea diaria para resolver problemas diversos en relación con las personas. A todos les estoy profundamente agradecida.

Para los profesores y alumnos, al igual que en las ediciones anteriores, se ofrece material actualizado para la impartición de clases, con nuevas ideas y sugerencias. Mi preocupación constante es que la disciplina sea transmitida a jóvenes –y no tanto– interesados en ella, sobre la base de las últimas tendencias. De allí mi determinación de ofrecer conceptos, herramientas e instrumentos permanentemente remozados.

Todos los temas en relación con esta disciplina, Recursos Humanos, requieren por un lado un sustento conceptual relevante y, por otro, plantean la necesidad de que estos aspectos conceptuales puedan ser llevados a la práctica de manera sencilla, eficaz, eficiente y efectiva. De allí la importancia de presentar al lector *Casos*,

donde ciertos temas, que pueden parecer en una primera mirada complejos, se transforman en simples una vez instrumentados mediante herramientas de uso cotidiano, por los especialistas de Recursos Humanos y, muy especialmente, por los directivos y jefes de todas las áreas que en el día a día trabajan liderando sus equipos.

La nueva edición 2016

Las novedades que presenta esta obra son múltiples y están directamente relacionadas con la nueva edición del libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Volumen 1* (2015), al que podríamos identificar como el libro principal, siendo este *Volumen 2* un complemento primordial. Mi sugerencia es que tanto el especialista en Recursos Humanos como cualquier directivo de otra área o especialidad, profesores y alumnos, cuenten con ambos.

Sin embargo esta es una obra independiente, y puede ser consultada por separado de la principal. Mi preocupación ha sido presentarle al lector una obra susceptible de ser comprendida y utilizada por sí sola.

Veamos el contenido de la nueva edición 2016. Una de las principales novedades incorporadas es el *Capítulo 0. Gestión por competencias. En la práctica*, donde se exponen al lector las aplicaciones prácticas de Gestión por competencias: cómo armar el modelo de competencias y diseñar sus principales módulos.

Luego, el libro cuenta con otros ocho capítulos, numerados del 1° al 8°, donde se exponen casos prácticos, todos relacionados con un único caso central alrededor del cual se van presentando los distintos temas que componen la obra. Algunos capítulos son totalmente nuevos en relación con ediciones anteriores y otros han sido adaptados a los cambios que la Metodología Martha Alles ha incorporado en los últimos años. Por lo tanto, hemos incluido las últimas novedades en la materia a lo largo de todos los temas aquí tratados.

Entre las novedades de esta nueva edición, también creo importante mencionar que cada capítulo se complementa con anexos donde se exponen las principales herramientas relacionadas con cada tema, y glosarios de términos con las definiciones más importantes.

Contenido de la nueva edición 2016

La obra cuenta con los capítulos que se detallan a continuación:

- Capítulo 0. Gestión por competencias. En la práctica
- Capítulo 1. Dirección estratégica de Recursos Humanos

- Capítulo 2. Gestión por competencias
- Capítulo 3. Análisis y descripción de puestos
- Capítulo 4. Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos
- Capítulo 5. Formación
- Capítulo 6. Evaluación de desempeño
- Capítulo 7. Desarrollo y planes de sucesión. La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos
- Capítulo 8. Remuneraciones y beneficios

Como es tradición en mis libros de texto, los profesores que utilicen esta obra para la impartición de sus respectivas asignaturas tendrán a su disposición el material necesario para el dictado de clases y otros recursos complementarios en Internet, en el sitio **www.marthaalles.com**, sección Sala de Profesores.

PARA TODOS LOS LECTORES

Se encuentra disponible en formato digital un Anexo donde se ha realizado un análisis detallado de libros y subsistemas que complementa las temáticas abordadas en esta obra.

Gestión por competencias. En la práctica



En este capítulo usted verá los siguientes temas:

- Los diccionarios en Gestión por competencias. Introducción
- La Trilogía: los tres diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica
- Diccionario de competencias
- Diccionario de comportamientos
- Diccionario de preguntas
- Asignación de competencias a puestos
- Selección por competencias
- Mediciones específicas de competencias
- Desempeño por competencias
- Desarrollo de personas
- Las herramientas en Gestión por competencias

Los diccionarios en Gestión por competencias. Introducción

En la metodología que se expone en el Capítulo 2 de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Volumen 1* tienen suma relevancia los documentos resultantes de la implantación de un *Modelo de competencias*. Dichos documentos serán parte de los métodos y procedimientos organizacionales y la base de la mayoría de los subsistemas que involucran el accionar de todos los colaboradores de una organización, desde el número 1 hasta el más bajo de los niveles que la conforman.

Ese modelo se plasmará, por lo tanto, en el *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.

Veamos un ejemplo de cómo se define una competencia¹; se trata de la definición 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 para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Cada competencia se abre en grados. En nuestra metodología de trabajo dicha apertura se realiza en cuatro grados o niveles (A, B, C, D). Tanto la definición de la competencia como la de cada uno de los grados, se expresan mediante una frase explicativa. A modo de ejemplo se expone a continuación la definición del Grado A de la competencia consignada más arriba, *Colaboración*.

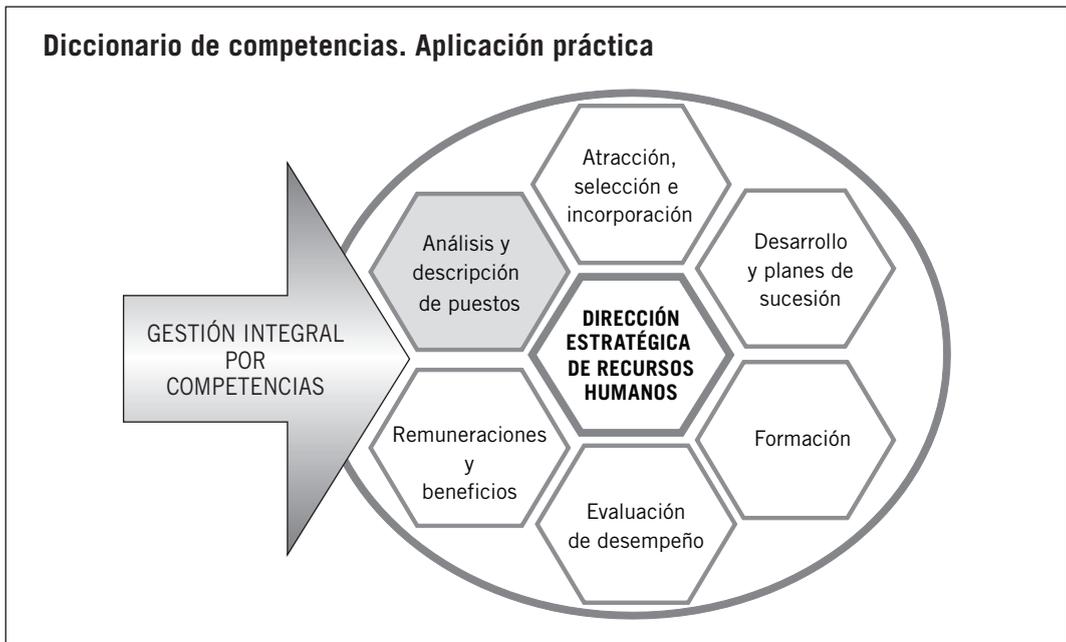
1 Fuente: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015.

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

Más adelante y continuando con el mismo ejemplo, se expondrá el esquema completo de una competencia junto con su apertura en grados.

El *Diccionario de competencias* organizacional es la base para la asignación de competencias a puestos. Una vez que la asignación ha sido realizada, integrará el *Descriptivo de puestos*.

La siguiente figura muestra la relación del *Diccionario de competencias* con los subsistemas de Recursos Humanos, ejemplificada en uno de ellos: *Análisis y descripción de puestos*. La asignación de competencias a puestos se explicará más adelante, en este mismo capítulo.



El *Diccionario de comportamientos* es un documento interno en el cual se consiguen 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.

¿Cómo se definen los comportamientos? Para una mejor comprensión se exponen a continuación cinco ejemplos de comportamientos² correspondientes al Grado A de la competencia *Colaboración*, que ya hemos definido en párrafos previos.

- *Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan.*
- *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.*

El *Diccionario de comportamientos* quedará estructurado de la siguiente manera:

- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado A.
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado B.
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado C.
- Cinco ejemplos de comportamientos observables para el grado D.
- Cinco ejemplos de comportamientos observables que permitan identificar cuándo la competencia se encuentra ausente o “no desarrollada”.

2 Fuente: *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo 2.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015.

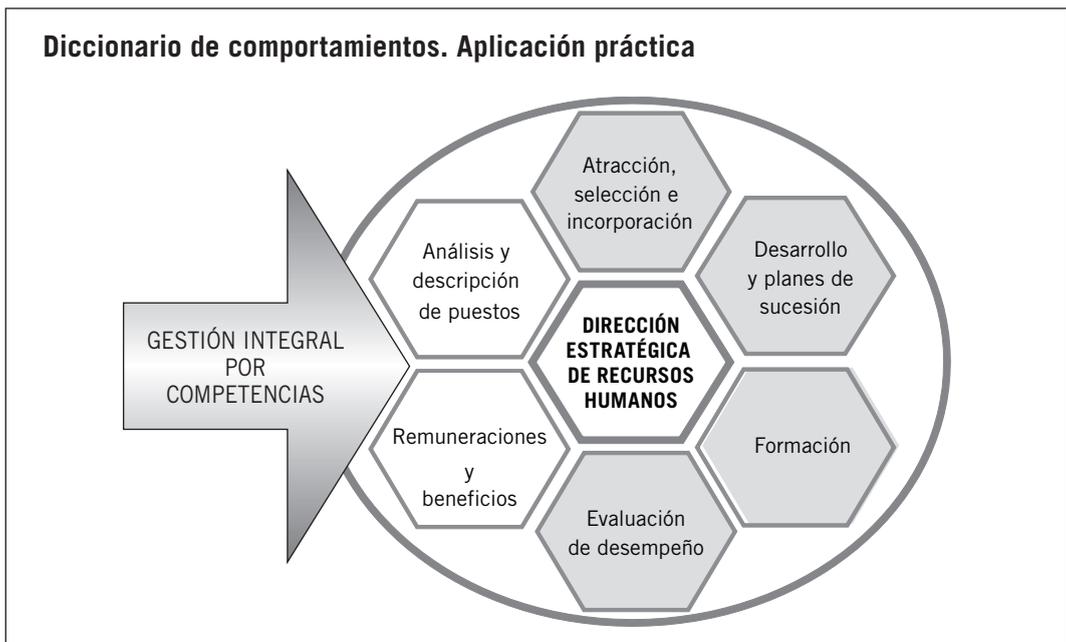
En total, serán 25 comportamientos observables por cada una de las competencias del modelo: cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

Más adelante y continuando con el mismo ejemplo, se expondrá un esquema completo de una competencia y sus comportamientos asociados.

Con respecto al *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, como se expone en la figura al pie. Por esta razón, este es el diccionario que será objeto de la mayor difusión posible en el ámbito de toda la organización.

El *Diccionario de preguntas* es un 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. Las preguntas no se abren en grados, como las competencias y los comportamientos. En este caso, usualmente, las preguntas se relacionan con el nivel de los entrevistados –por ejemplo, altos ejecutivos, niveles intermedios o niveles iniciales–.



A continuación se expondrán dos grupos de preguntas³ indicados para explorar la competencia *Colaboración*, las cuales serían de aplicación para niveles intermedios –entrevistados con experiencia y gente a cargo.

1. *Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió?*
2. *¿Cómo demuestra su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndeme ejemplos.*

Más adelante y continuando con el mismo ejemplo, se expondrá un esquema completo de una competencia y las preguntas sugeridas para explorar comportamientos relacionados, en el marco de una entrevista por competencias.

Un *Diccionario de preguntas*, usualmente, se confecciona con la siguiente estructura:

- Cuatro preguntas para indagar sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias cardinales.
- Cuatro preguntas para indagar sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias específicas gerenciales.
- Cuatro preguntas para indagar sobre el grado de desarrollo de cada una de las competencias específicas por área.

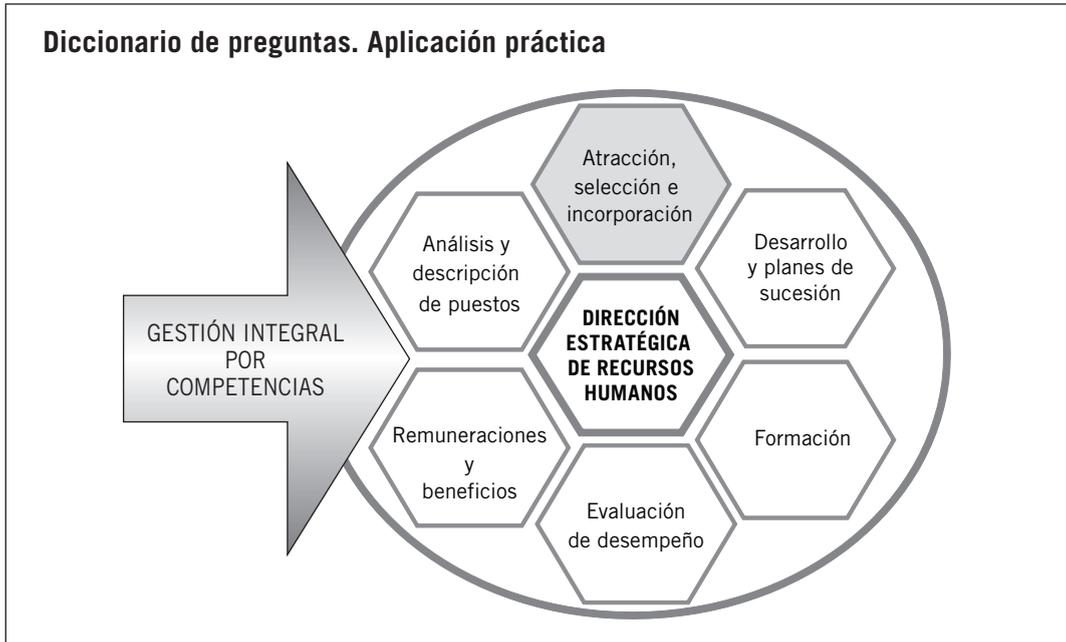
La principal aplicación práctica del *Diccionario de preguntas* es en los procesos de selección de personas, tanto internos como externos.

Cuando se diseña un *Modelo de conocimientos y/o valores*, también es posible elaborar un *Diccionario de preguntas* relacionado.

Las ideas expuestas se muestran en la figura de la página siguiente.

En el proceso de definición del modelo se confecciona un documento complementario al *Diccionario de competencias* que se denomina *Esquema*.

3 Fuente: *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo 3*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015



Esquema del Modelo de competencias

El *Esquema* es un 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*.

Para la confección de este *Esquema* se han considerado las competencias definidas en las obras que integran *La Trilogía* (ver gráfico superior de la página siguiente).

La Trilogía: los tres diccionarios en Gestión por competencias. Su aplicación práctica

En la Metodología de Martha Alles International (MAI) se recomienda que en la definición del modelo de competencias y para su posterior aplicación práctica se elaboren los tres diccionarios: de competencias, de comportamientos y de preguntas que hemos denominado *Trilogía*.

Como se desprende del gráfico inferior de la página siguiente, cada uno de estos diccionarios cumple un propósito diferente y todos ellos se construyen para todas las competencias del modelo adoptado.

Modelo de competencias. Esquema. Ejemplo

12 competencias por puesto

COMPETENCIAS CARDINALES		
Compromiso		
Ética		
Perseverancia en la consecución de objetivos		
Prudencia		
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
Calidad y mejora continua	Calidad y mejora continua	Comunicación eficaz
Calidad de planificación y organización	Comunicación eficaz	Influencia y negociación
Colaboración	Credibilidad técnica	Iniciativa - Autonomía
Pensamiento analítico	Influencia y negociación	Manejo de crisis
Tolerancia a la presión de trabajo	Productividad	Orientación al cliente
Toma de decisiones	Tolerancia a la presión de trabajo	Toma de decisiones

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

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

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

*El **Diccionario de comportamientos** brinda ejemplos de comportamientos que permiten la correcta aplicación de todos los subsistemas de Recursos Humanos*

DICCIONARIO DE PREGUNTAS

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

La organización define, en primera instancia, su *Diccionario de competencias* sobre la base de su misión, visión, valores y planes estratégicos. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo.

Las competencias son de diferente tipo. Como puede apreciarse en el gráfico se pueden distinguir competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

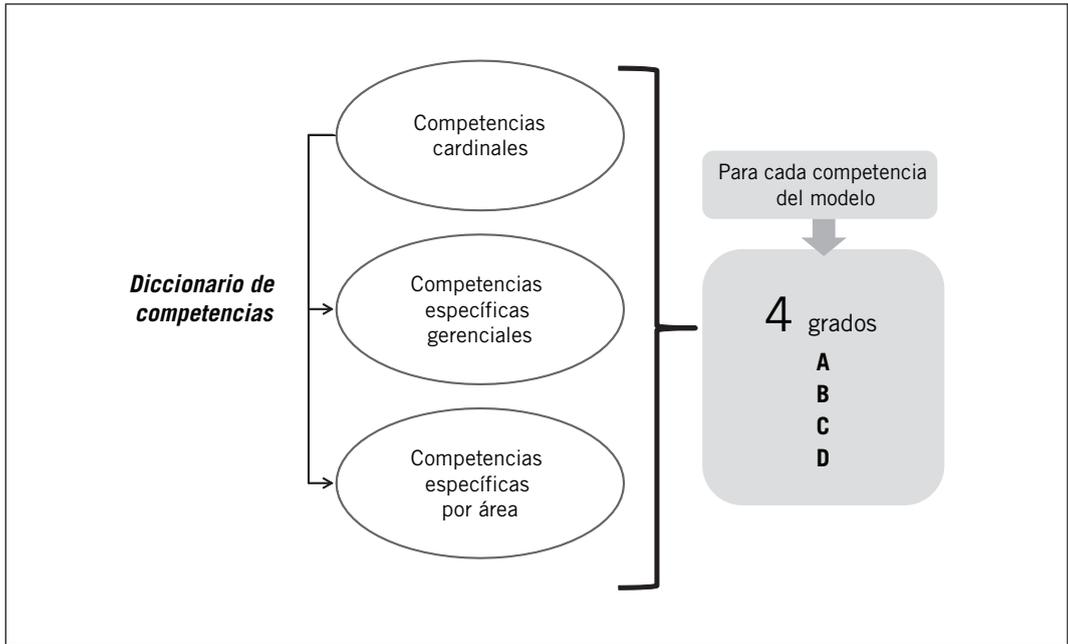
Todas las competencias se abren en cuatro grados o niveles.

Como ya se ha expresado, las competencias pueden ser cardinales o específicas.

- Competencias cardinales son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- Las competencias específicas gerenciales son aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
- Competencias específicas por área, aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: Ventas, Producción, Administración –solo por mencionar tres–.

Por último, es muy importante destacar que los modelos se diseñan a medida de cada organización; así, una competencia que en una empresa es cardinal, en otra podrá ser específica de un área en particular, y viceversa. Por ello no pueden existir modelos estándar de competencias. La autora ha escrito una obra⁴ donde se incluyen los conceptos más frecuentemente utilizados, pero la combinación estandarizada de los mismos, como si fuese una fórmula matemática, no es viable, sino que su elaboración dependerá de cada organización, de su estrategia, valores, cultura, etcétera.

⁴ Martha Alles, *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015.



Diccionario de competencias

A continuación se presenta un ejemplo de competencia, con su definición y apertura en cuatro grados. En este ejemplo, como en todos los casos, el Grado D (el más bajo) no indica ausencia de la competencia, sino que la misma está desarrollada en su nivel mínimo.

Es importante destacar, respecto de esto, que en muchas ocasiones este “nivel mínimo” es bastante alto y retador.

En el *Diccionario de competencias* se definen las competencias como la “capacidad para...”, tal como se podrá apreciar en los 60 ejemplos expuestos en la obra *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1*.

El *Diccionario de competencias* de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación.



Fuente: *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1.*

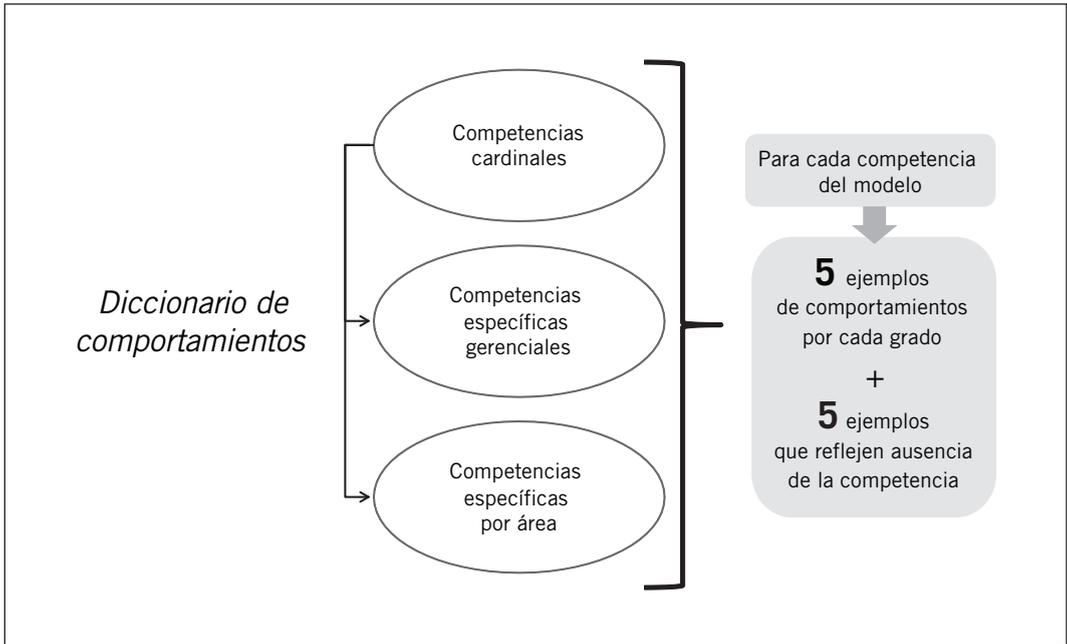
COLABORACIÓN	
	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador en el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador del logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para el logro de los objetivos comunes.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrando interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyándolas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Habilidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras a los mismos.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, antes que lo hayan manifestado expresamente. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo soliciten, y tener en cuenta las necesidades de los demás.
<small>Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</small>	

Diccionario de comportamientos

La Trilogía incluye el *Diccionario de comportamientos*, donde por cada grado de cada competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representen. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería dificultoso describir todos los comportamientos posibles con relación a las distintas competencias y sus grados.

En una organización, se construyen del mismo modo que se han preparado los libros de *La Trilogía* elaborados por la autora⁵, es decir, definiendo y redactando los comportamientos y las preguntas en relación directa con el *Diccionario de competencias*—en este caso, el específico de la organización en cuestión—.

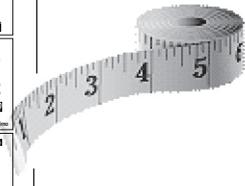
5 Martha Alles, *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015. *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo 2*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015. *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo 3*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2015.



Comportamientos como unidad de medida

Diccionario de comportamientos

Comportamiento	Grado
<p>Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.</p> <p><i>Comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras relacionadas con su puesto de trabajo</i></p> <p>Los comportamientos se califican en: Grado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brinda apoyo y ayuda a otros (pares, superiores y colaboradores), y responde así a las necesidades y requerimientos que presentan. • Facilita la resolución de problemas o dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas. • Apoya decididamente a otras personas y otorga 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>Grado</p> <p>C B A D E</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. • Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. • Crea relaciones de confianza. • Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas. • Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras relativas a ellos. 	<p>Grado</p> <p>C B A D E</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. • Posee buena predisposición para ayudar a otros. • Cooperar activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes. • Es considerado una persona de confianza dentro de su sector de trabajo. • Escucha los requerimientos de los demás para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios. 	<p>Grado</p> <p>C B A D E</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan. • Tiene en cuenta las necesidades de los demás. • Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos. • Presta colaboración a su grupo de trabajo en temas de su especialidad. • Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de su grupo de trabajo. 	<p>Grado</p> <p>C B A D E</p>
<ul style="list-style-type: none"> o No demuestra interés por las necesidades de otros sectores y mantiene una actitud poco colaborativa hacia ellos en la consecución de sus objetivos. o Es individualista en su trabajo, no tiene en cuenta las necesidades de los demás. o Muestra poca inclinación para contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. o Colabora con los integrantes de su equipo sólo si resulta estrictamente necesario. o 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. 	<p>Grado</p> <p>C B A D E</p> <p>Comportamiento NO demostrado</p>



En la página anterior se presenta un ejemplo de competencia y sus comportamientos relacionados. Como se explicara al inicio del capítulo, los ejemplos de comportamientos por cada grado son cinco, a los que se suman otros cinco que reflejan la *ausencia* de la competencia. A estos últimos los hemos identificado como nivel “No desarrollado”, y son necesarios al momento de medir el nivel de desarrollo –o la ausencia– de la competencia respectiva.

Si no está familiarizado con la utilización de ejemplos de comportamientos dentro de un modelo de competencias le sugiero considerar la metáfora del gráfico al pie.

El *Diccionario de comportamientos* representa un patrón de comportamientos a alcanzar para lograr la estrategia organizacional o el cambio deseado, o ambos, según corresponda en cada caso. Para medir el desempeño de las personas, para medir competencias en particular, se utilizan ejemplos de comportamientos a modo de referencia o escala de medida.

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

Comportamientos orientados a contribuir al logro de los objetivos comunes dentro de los diferentes grupos

Los comportamientos se ubican en: Grado

- Brinda apoyo y ayuda a los demás, 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.



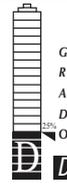
- Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas.
- Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos.
- Crea relaciones de confianza.
- Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas.
- Utiliza los mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental y propone mejoras a los mismos.



- 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.



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



Competencia en su grado mínimo

- 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 genera en ellas la suficiente confianza en su desempeño profesional y/o personal.



Competencia NO desarrollada



Fuente: *Diccionario de comportamientos. La triloga. Tomo 2.*

Por esta razón, es necesario contar con ejemplos de todos los grados e, igualmente, los que permitan identificar la ausencia de la competencia.

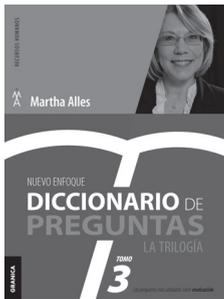
El *Diccionario de comportamientos* será el que utilizará el cliente interno en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

Más adelante se mencionarán los principales subsistemas de Recursos Humanos y la utilización de los distintos diccionarios en cada uno de ellos.

Diccionario de preguntas

Para seleccionar personal se deben evaluar las competencias de los postulantes; con ese fin la metodología propone diferentes preguntas referidas a las competencias sobre las cuales se desea investigar. El *Diccionario de preguntas* presenta cuatro preguntas por cada competencia del modelo, formuladas considerando los niveles de la posición (ejecutivos, intermedios, etcétera).

A continuación se presenta un ejemplo de competencia y cuatro preguntas relacionadas. Las preguntas pueden ser adaptadas al lenguaje del entrevistador y a las circunstancias en las que se formulen.



Fuente: *Diccionario de preguntas. La trilogía. Tomo 3.*

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>COLABORACIÓN</p> <p>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</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo calificaría la experiencia? ¿Cómo se sintió? 2. ¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y/o colaboradores, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿De qué manera logró construir dicha relación? ¿Qué hizo para conseguirlo? Por favor, bríndeme ejemplos. 3. Cuénteme una situación en la que un colaborador o compañero suyo haya recurrido a usted para solicitarle ayuda. ¿Puede comentarme cómo se comportó en dicha situación? ¿Cómo se sintió? 4. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros sectores o áreas? Describame su relación con ellas. ¿Recuerda algún caso en que haya colaborado voluntariamente con otra área, a fin de lograr alcanzar un determinado objetivo, que si bien no estaba directamente vinculado con su sector, era de gran importancia para el conjunto de la organización? ¿Qué lo motivó a hacerlo?