

**DICCIONARIO
DE COMPETENCIAS
LA TRILOGÍA**

Tomo 1

Coordinación
de la serie Martha Alles
Gabriela Scalamandr 

Diseño de tapa
Juan Pablo Olivieri

MARTHA ALICIA ALLES

**DICCIONARIO
DE COMPETENCIAS
LA TRILOGÍA**

Tomo 1

**Las 60 competencias más utilizadas
en Gestión por competencias**

GRANICA

ARGENTINA - ESPAÑA - MÉXICO - CHILE - URUGUAY

© 2009, 2010, 2011, 2012, 2015, 2017 by Ediciones Granica S.A.

© 2009, 2010, 2011, 2012, 2015, 2017 by Martha Alles S.A.

2ª edición especial, 1ª reimpresión: diciembre de 2017

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.

Industria No. 82, Colonia Nextengo, Delegación Azcapotzalco

02070 Ciudad de México - México

Tel.: +5255-5360-1010

granica.mx@granicaeditor.com

URUGUAY

granica.uy@granicaeditor.com

Tel.: +598 (2) 4133038

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

GRANICA es una marca registrada

ISBN 978-950-641-872-4

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia

Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en
Gestión por competencias / Martha Alicia Alles. - 2ª edición especial
1ª reimp. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica, 2017.
264 p.; 23 x 17 cm. - (Trilogía; 1)

ISBN 978-950-641-872-4

1. Recursos Humanos. 2. Gestión. I. Título.
CDD 658.3

Índice

INTRODUCCIÓN	9
Cómo utilizar esta obra	10
Presentación de la obra	10
Las 60 competencias más utilizadas del siglo XXI	12
LAS BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	17
La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles International	17
Comenzando por el principio	20
Armado del modelo	30
La asignación de competencias a puestos	36
Modelo de competencias. Armado e implantación	40
Glosario de términos de Gestión por competencias	45
CÓMO EXPLICARLE AL NÚMERO 1 DE LA ORGANIZACIÓN	
POR QUÉ IMPLANTAR GESTIÓN POR COMPETENCIAS	59
¿Para qué sirve implantar un modelo de Gestión por competencias?	60
La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles International	62
Manejo sistémico	66
Formación del cliente interno	67
LA TRILOGÍA: LOS TRES DICCIONARIOS EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	
SU APLICACIÓN PRÁCTICA	71
Diccionario de competencias	74
Diccionario de comportamientos	75
Diccionario de preguntas	78
Asignación de competencias a puestos	79
La <i>Trilogía</i> y sus aplicaciones prácticas	80
Selección por competencias	81
Mediciones específicas de competencias	84
Desempeño por competencias	88
Desarrollo de personas	92
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. CÓMO UTILIZARLO	97
Cómo utilizar el <i>Diccionario de competencias</i> paso a paso	98
Una competencia y su apertura en grados	108
Asignación de competencias a puestos	112
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. COMPETENCIAS CARDINALES	123
Adaptabilidad a los cambios del entorno	127
Compromiso	128
Compromiso con la calidad de trabajo	129
Compromiso con la rentabilidad	130
Conciencia organizacional	131
Ética	132
Ética y sencillez	133
Flexibilidad y adaptación	134
Fortaleza	135
Iniciativa	136
Innovación y creatividad	137
Integridad	138
Justicia	139
Perseverancia en la consecución de objetivos	140
Prudencia	141
Respeto	142
Responsabilidad personal	143

8 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. LA TRILOGÍA

Responsabilidad social	144
Sencillez	145
Temple	146
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	147
Conducción de personas	151
Dirección de equipos de trabajo	152
Empowerment	153
Entrenador	154
Empreneurial	155
Liderar con el ejemplo	156
Liderazgo	157
Liderazgo ejecutivo	158
Liderazgo para el cambio	159
Visión estratégica	160
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	161
Adaptabilidad - Flexibilidad	166
Calidad y mejora continua	167
Capacidad de planificación y organización	168
Cierre de acuerdos	169
Colaboración	170
Competencia "del naufrago"	171
Comunicación eficaz	172
Conocimiento de la industria y el mercado	173
Conocimientos técnicos	174
Credibilidad técnica	175
Desarrollo y autodesarrollo del talento	176
Dinamismo - Energía	177
Gestión y logro de objetivos	178
Habilidades mediáticas	179
Influencia y negociación	180
Iniciativa - Autonomía	181
Manejo de crisis	182
Orientación a los resultados con calidad	183
Orientación al cliente interno y externo	184
Pensamiento analítico	185
Pensamiento conceptual	186
Pensamiento estratégico	187
Productividad	188
Profundidad en el conocimiento de los productos	189
Relaciones públicas	190
Responsabilidad	191
Temple y dinamismo	192
Tolerancia a la presión de trabajo	193
Toma de decisiones	194
Trabajo en equipo	195
OTRAS COMPETENCIAS	197
Otras competencias según las diferentes estrategias y actividades organizacionales	197
Otras competencias incluidas en versiones anteriores de esta obra	199
Otras competencias para redes de conocimiento	202
ANEXOS	205
Anexo I. Cómo tratan la temática de competencias otros autores	206
Anexo II. Libros de Martha Alles sobre Gestión por competencias	231
Anexo III. Herramientas de la Metodología Martha Alles International para <i>Gestión por competencias</i>	238
BIBLIOGRAFÍA	251
UNAS PALABRAS SOBRE LA AUTORA	257
GUÍA DE LECTURAS	259

Introducción

Esta es una nueva obra preparada en base a un enfoque diferente de la metodología en Gestión por competencias.

Gestión por competencias. El diccionario fue la predecesora y, tanto su primera edición como la segunda, fueron preparadas con el propósito de presentar al lector una gama muy amplia de definiciones y opciones de competencias, a tal punto que se incluyeron varias definiciones de un mismo concepto y otras de escasa difusión, que completaban el panorama de posibilidades. A la luz de la experiencia de todos estos años, de cientos de modelos llevados a la práctica, se ha preparado esta nueva obra con un enfoque diferente.

En esta ocasión he elegido las competencias más utilizadas en este momento, preferidas por las empresas para alcanzar sus estrategias de cara al futuro, analizando y pensando cómo deberían ser los integrantes de cada una de ellas para lograr metas y objetivos en 10 años, en 20 años...

Un modelo de competencias siempre se piensa y diseña de cara al futuro. El pasado ya transcurrió; por lo tanto, las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, que es incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características que hoy se pueden prever de algún modo más otras aún desconocidas. Este es el reto a asumir por los especialistas en esta materia y por todos en general: cómo diseñar métodos de trabajo para que todos los integrantes de una organización, en su conjunto, respetando los valores y políticas organizacionales, trabajen mancomunadamente para alcanzar los referidos objetivos.

Este nuevo enfoque dio como resultado una obra cien por ciento diferente a las versiones anteriores.

No es un capricho de autor; los textos de management –como es el caso de la obra que usted tiene en sus manos– son objetos vivos, que tienen su propia independencia, y es obligación de su autor interpretar los cambios, analizarlos, y reescribir los textos para brindarlos nuevamente al lector. El presente libro quizá –no lo sé aún– tenga nuevas transformaciones y en un número “x” de años surja una nueva versión, o también podría ocurrir que sea esta la edición definitiva.

La Gestión por competencias no es un tema nuevo; en lo personal trabajo con esta metodología desde hace unos veinte años; sin embargo, entre los primeros años y hoy se ha producido un cambio muy profundo, en especial, en la forma de encarar su puesta en práctica.

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

Las competencias se presentan en tres grupos:

1. Competencias cardinales.
2. Competencias específicas gerenciales.
3. Competencias específicas por área.

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

Cómo utilizar esta obra

Las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por área no necesariamente deben utilizarse con la clasificación aquí expuesta, también pueden usarse de otro modo, por ejemplo: *Iniciativa*, que se ha incluido como cardinal, podría ser una específica para un área en particular, y *Dinamismo y energía* podría definirse como una competencia cardinal.

Presentación de la obra

Usted tiene en sus manos una de las obras que integran la *Trilogía*. En esta ocasión nos hemos planteado una nueva versión de las tres obras para adaptarlas a las nuevas realidades. Además, el uso intensivo de la metodología en empresas clientes en todos los países hispanoparlantes nos ha dado una visión regional relevante, y nos ha permitido relacionarnos con organiza-

ciones que plantean sus estrategias a 10 años, 20 años, lo que ha implicado posicionarnos de cara al futuro todo el tiempo. Esto nos impulsa a mirar la temática de Recursos Humanos desde otra perspectiva, a visualizar sus posibles problemáticas y cómo afrontarlas.

Frente a esta realidad y estos retos, presentamos una nueva versión de las tres obras, ya que están directamente relacionadas entre sí. Los aspectos más relevantes son:

- Selección de las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI, es decir, en las nuevas implementaciones y en la revisión de modelos definidos con anterioridad. En la selección realizada se incluyen conceptos que representan la estrategia a futuro de las organizaciones hispanoparlantes, que, además, reflejan en esta estrategia sus necesidades de cambio organizacional.
- Se han incorporado nuevos conceptos, como: *Responsabilidad personal*, *Compromiso con la rentabilidad* y *Respeto*, entre muchos otros.
- Nueva apertura en grados y nuevas definiciones para las competencias publicadas en las primeras ediciones, y otras totalmente nuevas.
- Nuevos capítulos y/o temáticas relacionadas con Gestión por competencias.
 - Las buenas prácticas en Recursos Humanos. Incluye un glosario de términos.
 - Cómo explicarle al número 1 por qué implantar Gestión por competencias.
 - La *Trilogía*. Los tres diccionarios de Gestión por competencias. Su aplicación práctica.
 - Diccionario de competencias. Cómo utilizarlo.

Tres anexos complementan la obra. En el primero de ellos, *Cómo tratan la temática de competencias otros autores*, se presentan, a modo de estado del arte, los autores que han tratado la temática desde diferentes vertientes.

Se ha tratado Gestión por competencias en una serie de libros previos. En la sección titulada *Libros de Martha Alles relacionados con Gestión por*

competencias se explica el tratamiento de la temática en la obra de la autora. En el apartado titulado *Herramientas de la Metodología Martha Alles Internacional para Gestión por competencias* se describen las herramientas diseñadas para poner en práctica los diferentes temas relacionados con Gestión por competencias.

Las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI

Para la confección de esta obra hemos considerado unas competencias como cardinales y otras como específicas; sin embargo, es muy importante destacar que cualquiera de ellas puede ser considerada en una categoría u otra, según se requiera.

Las competencias seleccionadas como ejemplos de cardinales para la preparación de esta obra son:

1. *Adaptabilidad a los cambios del entorno*
2. *Compromiso*
3. *Compromiso con la calidad de trabajo*
4. *Compromiso con la rentabilidad*
5. *Conciencia organizacional*
6. *Ética*
7. *Ética y sencillez*
8. *Flexibilidad y adaptación*
9. *Fortaleza*
10. *Iniciativa*
11. *Innovación y creatividad*
12. *Integridad*
13. *Justicia*
14. *Perseverancia en la consecución de objetivos*

15. *Prudencia*
16. *Respeto*
17. *Responsabilidad personal*
18. *Responsabilidad social*
19. *Sencillez*
20. *Temple*

Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas gerenciales para la preparación de esta obra son:

21. *Conducción de personas*
22. *Dirección de equipos de trabajo*
23. *Empowerment*
24. *Entrenador*
25. *Empreneurial*
26. *Liderar con el ejemplo*
27. *Liderazgo*
28. *Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)*
29. *Liderazgo para el cambio*
30. *Visión estratégica*

Las competencias seleccionadas como ejemplos de específicas por área para la preparación de esta obra son:

31. *Adaptabilidad - Flexibilidad*
32. *Calidad y mejora continua*
33. *Capacidad de planificación y organización*
34. *Cierre de acuerdos*

35. *Colaboración*
36. *Competencia “del náufrago”*
37. *Comunicación eficaz*
38. *Conocimiento de la industria y el mercado*
39. *Conocimientos técnicos*
40. *Credibilidad técnica*
41. *Desarrollo y autodesarrollo del talento*
42. *Dinamismo - Energía*
43. *Gestión y logro de objetivos*
44. *Habilidades mediáticas*
45. *Influencia y negociación*
46. *Iniciativa - Autonomía*
47. *Manejo de crisis*
48. *Orientación a los resultados con calidad*
49. *Orientación al cliente interno y externo*
50. *Pensamiento analítico*
51. *Pensamiento conceptual*
52. *Pensamiento estratégico*
53. *Productividad*
54. *Profundidad en el conocimiento de los productos*
55. *Relaciones públicas*
56. *Responsabilidad*
57. *Temple y dinamismo*
58. *Tolerancia a la presión de trabajo*
59. *Toma de decisiones*
60. *Trabajo en equipo*

Los comportamientos relacionados con estas competencias los podrá encontrar en la obra *Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo 2.*

Las preguntas para explorar las 60 competencias mencionadas precedentemente podrá hallarlas en *Diccionario de preguntas. La Trilogía. Tomo 3.*

PARA TODOS LOS LECTORES

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.



PARA PROFESORES

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

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

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

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

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

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

Únicamente disponibles en formato digital en www.marthaalles.com

Las buenas prácticas en Recursos Humanos. Gestión por competencias

Si bien la metodología de Gestión por competencias posee una fuerte base teórica, lo que se expondrá en esta obra está avalado, además, por las buenas prácticas profesionales y el trabajo de campo de nuestra firma consultora.

Durante todos estos años he sido –y sigo siendo– una lectora incansable de la bibliografía técnica disponible sobre competencias. Como complemento de este trabajo, he preparado el Anexo I: *Cómo tratan la temática de competencias otros autores*, en el cual, a modo de estado del arte, se presentan aquellos autores que han tratado el tema, desde diferentes vertientes. Como se podrá apreciar allí, la Gestión por competencias no es una moda, sino un método sólido con muchos años de vigencia 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.

Si bien la metodología que se expondrá es la que surge tanto de mis investigaciones y trabajo profesional como de la labor del equipo que conforma nuestra firma, no representa una opinión más de un autor, sino que es el fruto de la experiencia, de ver resultados positivos en empresas y organizaciones a lo largo de toda Latinoamérica.

Por lo tanto, la Gestión por competencias, así como los aspectos más salientes de la metodología que se va a describir a continuación, conforman las buenas prácticas en materia de Recursos Humanos.

La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles International

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 –ya mencionada–

trabajando con este método, el cual ha sufrido algunas transformaciones a través del tiempo. Esto implica haber tenido la oportunidad de realizar un sinnúmero de implantaciones de sistemas de competencias, conocer muchos modelos en organizaciones de todo tipo en 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 sólo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también por haber hecho la experiencia con otros que no han sido satisfactorios. Se aprende mucho al observar qué procesos no han dado resultado. Si bien un dicho popular afirma que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra, en la actividad profesional tratamos de que esto no ocurra.

Definición de *competencias* para Martha Alles International

En varias partes de la obra el lector encontrará definiciones de algunos términos; además, podrá hallar un *Glosario* al final de este mismo capítulo. La inclusión de las definiciones cumple un doble propósito: clarificar el significado de ciertos términos, para los que no estén familiarizados con ellos, y, al mismo tiempo, fijar nuestra posición respecto de aquellos casos en que puedan existir diversas interpretaciones o corrientes relacionadas con ellos. En consecuencia, estas palabras serán utilizadas a lo largo de toda la obra con el significado que les atribuimos en las correspondientes definiciones.

Existen diferentes acepciones del concepto de *competencia*; en nuestro trabajo 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.

Si bien los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas *competencias conductuales*, existen autores y profesionales del área de Recursos Humanos que confunden la temática englobando bajo el nombre de *competencias* tanto a estas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión –en obras anteriores hemos mencionado esta cuestión–, cuando queramos referirnos a conocimientos usaremos sólo este término (conocimientos), a los efectos de no confundir al lector, en especial al que no es un especialista del área, al cual también dirigimos nuestro trabajo.

Conocimiento. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Modelo de conocimientos. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Ejemplos de conocimientos y competencias:

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

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

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.



Veamos un ejemplo: si se está realizando una selección, lo más sencillo será evaluar los conocimientos de la persona que se postula, los cuales –por otra parte– suelen ser excluyentes en los procesos de búsqueda; por lo tanto, se sugiere comenzar la evaluación *por lo más fácil de medir y que es, a su vez, excluyente: los conocimientos requeridos*. De este modo los candidatos que posean los conocimientos excluyentes serán evaluados a continuación en sus competencias o características más profundas.

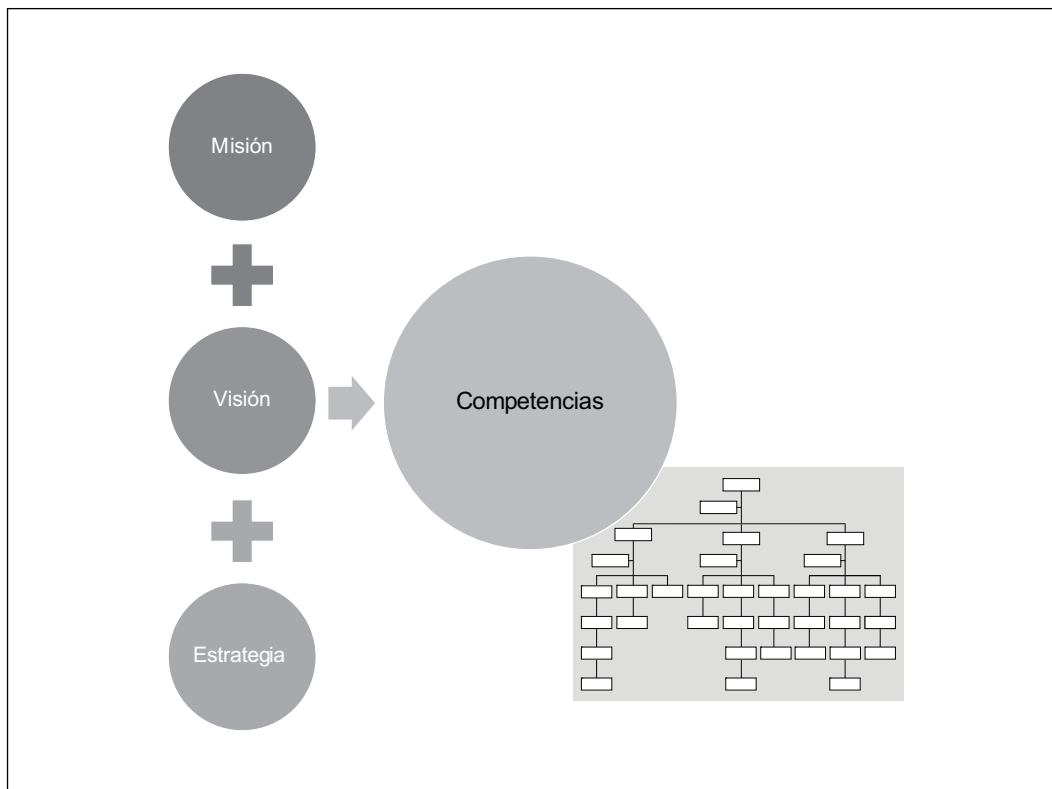
Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En ocasiones, una misma competencia, por ejemplo *Liderazgo*, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (que se indica mediante el *grado requerido*) entre ambos niveles. También podría ocurrir que una competencia sea definida como requerida para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección.

Comenzando por el principio

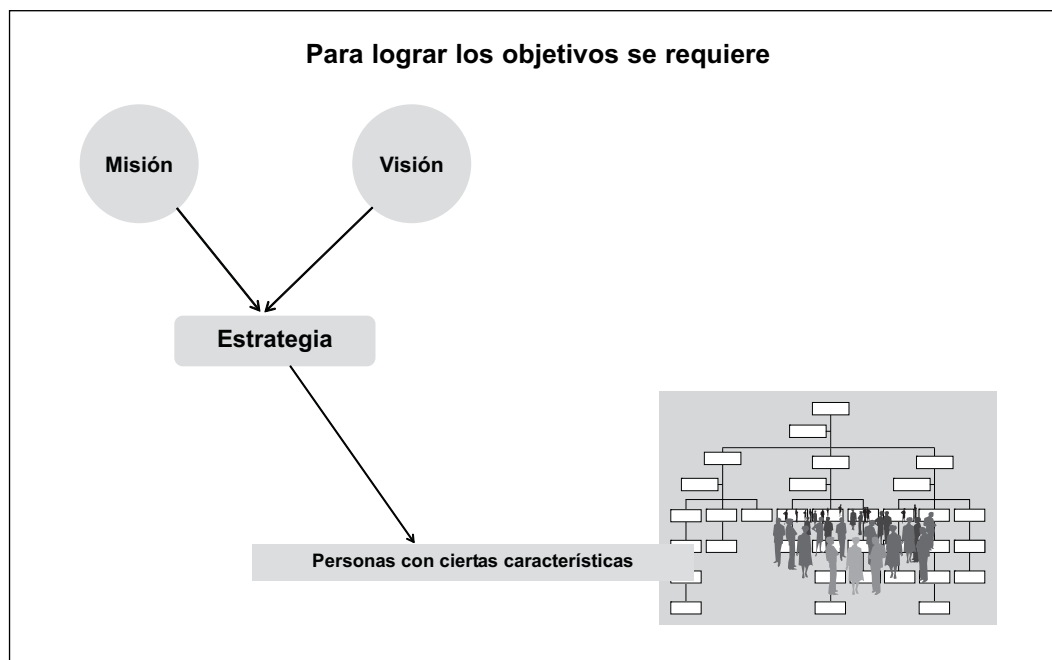
Para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias. Si bien, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue

dejado de lado al comprobarse que se transfería a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia. El lector encontrará en el Anexo I el marco teórico utilizado.

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 de que se trabajará con información actualizada.



Las competencias se definen en función de la *misión*, la *visión* y la *estrategia* de la organización. Aunque no se defina 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. Estas se denominan *competencias* en la aplicación de esta metodología.



Cómo incorporar valores a la cultura organizacional

Las organizaciones definen, además, sus valores. Estos pueden ser incorporados al modelo de competencias o ser tratados por separado.

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

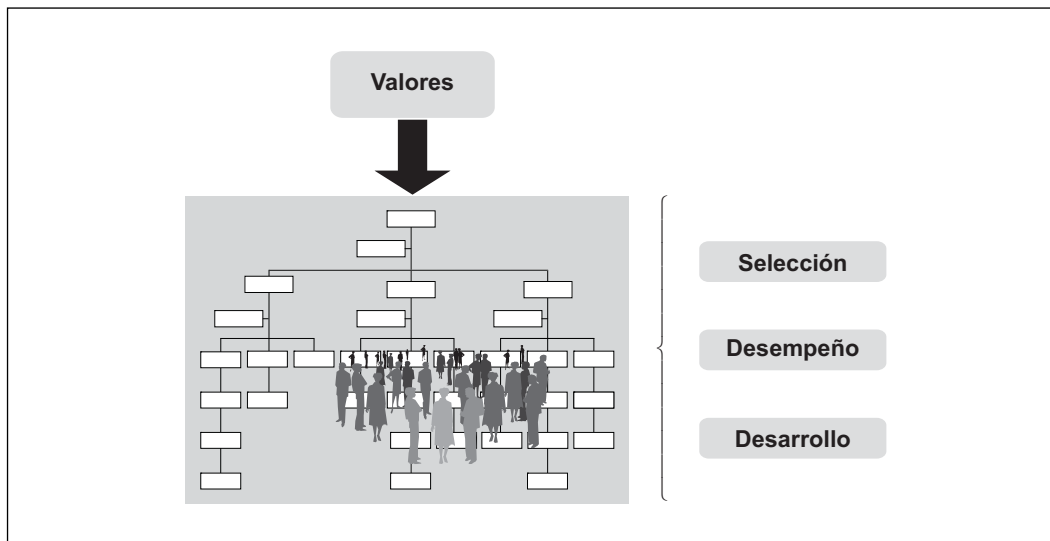
Modelo de valores. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.

Una de las preocupaciones de muchos directivos de empresas es cómo llevar los valores organizacionales a la práctica, a la gestión.

La clave está en cómo transformar esos valores en herramientas prácticas, para que dejen de ser sólo conceptos a los cuales “se adhiere”, y se conviertan, además, en verdaderos indicadores de gestión.

En la sección dedicada a las competencias cardinales el lector podrá encontrar ciertos conceptos que también pueden ser considerados valores, tratados aquí como competencias. Ejemplos: *Ética*, *Fortaleza*, *Prudencia*, *Temple*, sólo por citar algunos.

Si se desea el tratamiento por separado de los valores, implementando para ello un *modelo de valores*, se sugiere operacionalizarlos a través de su incorporación a los subsistemas de Recursos Humanos, en especial, a los procesos de Selección, Desempeño y Desarrollo. La idea se expresa en el gráfico siguiente.



En los últimos años las organizaciones han comenzado a preocuparse por los temas éticos, al menos en una mayor proporción que antes, producto de ciertos escándalos financieros donde quedó en evidencia que los valores personales, tales como la ética y la integridad, no se relacionan sólo con

la esfera individual o con la vida privada, sino que, por el contrario, los comportamientos no éticos de un directivo, por ejemplo, pueden provocar la quiebra de la organización en donde se desempeña.

Ahora bien, la mera confección de *códigos de ética*, aunque es necesaria, no resulta suficiente. Definir *Ética* como valor organizacional tampoco lo es. Desde nuestra perspectiva, la ética debe tomar la forma de una competencia, para que las personas sean seleccionadas según comportamientos éticos y, una vez que ya pertenezcan a la organización, sean evaluadas en su desempeño considerando los aspectos éticos como una competencia más. Por último, los planes de desarrollo deben trabajar, también, sobre la ética para reforzar los comportamientos adecuados en las personas.

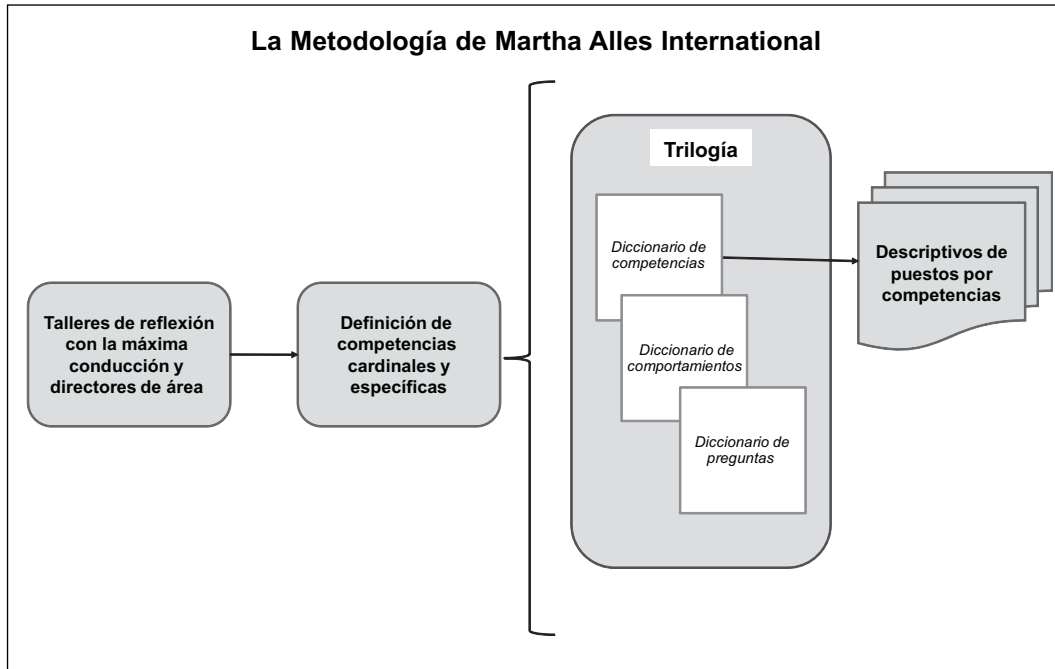
Como se vio en párrafos anteriores, otra opción es diseñar un *modelo de valores* por separado para lograr que estos lleguen a todos los subsistemas de Recursos Humanos y sean utilizados, realmente, en la práctica organizacional.

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 en el negocio o actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo. A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias y, de ese modo, construirá un modelo que no sólo sea aplicable, sino que, por sobre todo, 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 las restantes, será conveniente incluir –además– a los niveles siguientes (por ejemplo, los directores de área y sus segundos niveles).

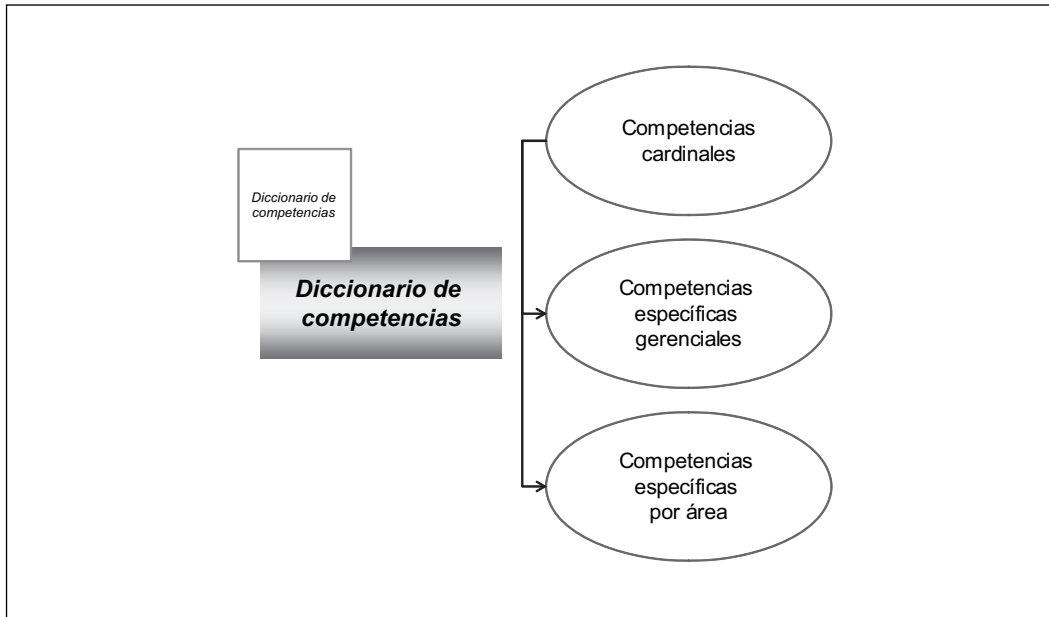


Definiciones

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

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

Como se desprende del gráfico siguiente, un modelo de competencias está conformado por diferentes conjuntos de competencias.



En los párrafos siguientes daremos una breve explicación de cada uno de los grupos que integran el modelo de competencias.

Cómo elegir los diferentes conceptos que conformarán el modelo de competencias

Una vez más, es importante considerar que los modelos se definen a medida de cada organización, por lo cual lo que usted tiene en sus manos es sólo un libro, no un modelo de competencias.

Otros aspectos que deben tenerse en cuenta son la claridad de los conceptos, el correcto uso del idioma y, además, que muchos de ellos se relacionan con otros y en ciertos casos se solapan entre sí. Veamos un ejemplo.



Aun sin analizar las definiciones de estas tres competencias, es fácil deducir que no será posible trabajar en equipo sin una comunicación eficaz ni se podrá poseer liderazgo sin ella.

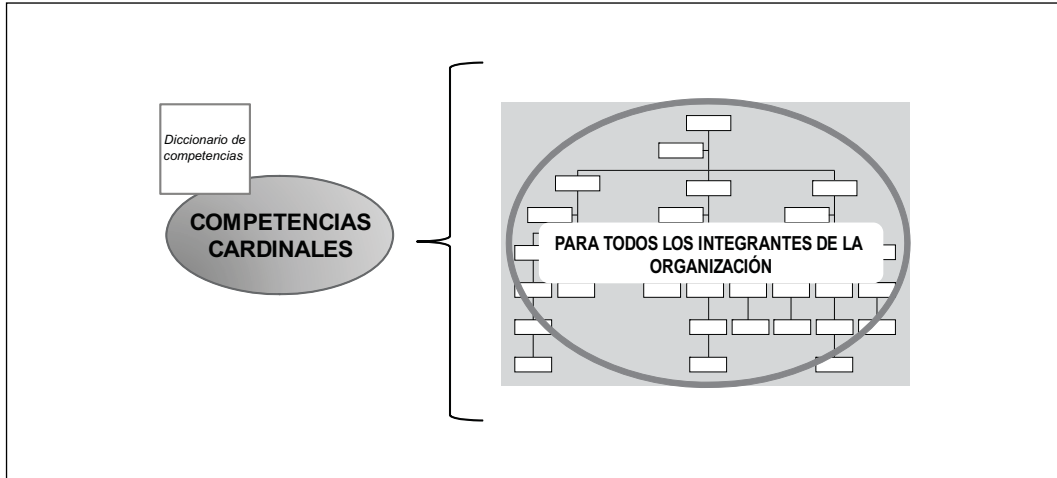
Del mismo modo, un líder fomentará el trabajo en equipo y la comunicación eficaz y una persona que posea comunicación eficaz será mejor líder o trabajador en equipo.

En otras definiciones más complejas se da la misma situación, lo que debe analizarse en cada caso, evitando la duplicidad de conceptos dentro de un modelo de competencias.

Las competencias cardinales

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Otros autores les dan otras denominaciones, como *core competences*, generales o corporativas.

Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.



Las competencias específicas gerenciales

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 las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

