

MARTHA ALICIA ALLES

DICCIONARIO DE PREGUNTAS GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**CÓMO PLANIFICAR LA ENTREVISTA
POR COMPETENCIAS**

Ed. 1 - 2008.

Director de la colección
Ernesto Gore

Diseño de tapa
MVZ ARGENTINA

GRANICA

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

Diccionario de competencias¹

160 competencias distribuidas del siguiente modo:

- ☐ 20 competencias cardinales (generales o *core competences*).
- ☐ 19 competencias para niveles ejecutivos: números uno de empresa o de área.
- ☐ 57 competencias para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (jefaturas, analistas, etc.).
- ☐ 23 competencias para niveles iniciales.
- ☐ 22 competencias para trabajadores del conocimiento.
- ☐ 19 competencias para la *e-people*.

Diccionario de preguntas

En aquellos casos en que en el *Diccionario de competencias* se presentaron dos definiciones, para la confección del *Diccionario de preguntas* las hemos agrupado para tratarlas en forma conjunta. Además, se incorporaron preguntas para explorar la motivación para el cambio y las expectativas de desarrollo profesional.

636 preguntas distribuidas del siguiente modo:

- ☐ 80 preguntas para explorar competencias cardinales (generales o *core competences*) y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio.
- ☐ 76 preguntas para explorar competencias para niveles ejecutivos: números uno de empresa o de área, y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio.
- ☐ 200 preguntas para explorar competencias para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (jefaturas, analistas, etc.) y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio.
- ☐ 100 preguntas para explorar competencias para niveles iniciales y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio.
- ☐ 96 preguntas para explorar competencias para trabajadores del conocimiento y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio.
- ☐ 84 preguntas para explorar *e-competences* o competencias para la *e-people* y para investigar expectativas de desarrollo profesional y sobre motivaciones para el cambio.

Seguiremos en contacto con nuevas obras sobre esta temática.

Breve introducción a la gestión por competencias y a la entrevista por competencias

1. Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

Breve introducción

La buena selección de colaboradores es una preocupación que desde siempre ha desvelado a muchos. Si se tiene en cuenta que la selección es un proceso iterativo (por aproximaciones sucesivas), realizarla en varias etapas nos acerca al éxito.

La selección por competencias y la entrevista por competencias son nuevos caminos que ayudan a mejorar los esquemas de selección de personal.

¿Qué es una competencia?¹

Competencia es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una *performance* superior en un trabajo o situación determinados. Más adelante haré un desarrollo más extenso del fundamento teórico.

Ejemplos de competencias son **el liderazgo, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la adaptabilidad-flexibilidad y el nivel de compromiso**, entre otras.

En términos más sencillos, competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.

¿Qué es un diccionario de competencias?

Es una selección de competencias, con su definición y su apertura en grados (explicaremos más adelante cada uno de estos conceptos). El diccionario de competencias de una empresa está compuesto por las definiciones de competencias y sus grados de utilidad para esa empresa en particular. En cambio, un diccionario

1. En esta sección se incluye un resumen del capítulo 2 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (Alles, Martha Alicia, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005).

de competencias elaborado por una consultora presenta un conjunto abarcativo de competencias, sus definiciones y apertura por grados, para que cada empresa tome de allí las que más se adecuen a sus necesidades y requerimientos. De ese modo, la empresa “aprovecha” el conocimiento y la experiencia de otros. Para que así sea, la empresa debe analizar y elegir con la mayor objetividad posible las competencias que debe aplicar, sin sobredimensionarlas ni subdimensionarlas. Las competencias deben relacionarse con las necesidades de una organización para lograr con éxito el objetivo propuesto. Son varios los autores cuyos conceptos anteceden a la Gestión por Competencias o han tratado temas relacionados.

David C. McClelland² analiza la motivación humana, a partir de la cual se desarrolla la gestión por competencias.

En ese marco, se define un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo a partir de un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición nos ayuda a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, existe un motivo cuando se piensa en un objetivo con frecuencia; es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales. Una persona que acaba de comer puede pensar en la posibilidad de verse privada de alimentación, pero una persona que piensa en esto continuamente, aun cuando no está hambrienta, es aquella a quien podríamos caracterizar como fuertemente motivada por la comida.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland

Los logros en el conocimiento de los motivos y el modo en que pueden ser medidos han llevado a un progreso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

2. McClelland, David C., *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999 (primera edición, 1987).

➤ Los logros como motivación

En primer lugar se investigó intensamente la motivación por el logro o “*n-achievement*”. A medida que la investigación progresaba, se comprobó que una mejor denominación hubiera sido *motivo eficiencia*, porque representa un interés recurrente por hacer mejor alguna tarea. Ese “hacer mejor” implica algún estándar de comparación, interno o externo, que quizá se exprese mejor en términos de eficiencia o con un ratio *input/output*. Mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo o, en el mejor caso, obtener un mayor *output* con menos trabajo.

De esta manera, la gente con alto *n-achievement* prefiere actuar en situaciones en las que hay alguna posibilidad de mejora de esta clase. No se siente atraída –y por lo tanto no trabaja más– por situaciones en las que no hay posibilidades de lograr mejoras, esto es, por trabajos muy fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los *entrepreneurs* exitosos tienen alto *n-achievement*.

➤ El poder como motivación

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido obtenidos por individuos con alto “*n-power*”.

Altos niveles de *n-power* están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas desarrolladas con el interés de obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, en tanto la competencia, y particularmente las actitudes agresivas, son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos potencialmente destructivos, la válvula de escape para la motivación del poder varía considerablemente, de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

➤ La pertenencia como motivación

Sobre esta motivación se sabe menos que sobre las dos anteriores. Se cree que deriva de la necesidad de estar con otros, pero no se sabe con certeza cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Para producir la acción, las motivaciones mencionadas se combinan con otras características.

Peretti³ sostiene que el siglo XXI se inicia con grandes déficits, derivados de los cambios tecnológicos con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un *approach* dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario para un esquema de orientación del empleo y de las competencias.

Para Caretta, Dalziel y Mitrani⁴ los complejos escenarios del fin de siglo, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

- ♦ Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, cada vez más complejo y desafiante.
- ♦ Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que trabajan en ella.
- ♦ Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen calificar y premiar a las personas de un modo coherente.

A continuación citaré brevemente los conceptos de diferentes autores y daré algunos ejemplos prácticos en materia de gestión por competencias.

3. Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, París, 1998.

4. Caretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

¿Cómo definir una competencia?

¿Qué es una competencia?⁵

Si bien fue David McClelland⁶ el propulsor de estos conceptos, comenzaré por la definición de competencias de Spencer y Spencer⁷: “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

“Característica subyacente” significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

“Estándar de efectividad” significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios pueden ser el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

En resumen, de acuerdo con Spencer y Spencer, las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

Clasificación de las competencias

Para Spencer y Spencer⁸ son cinco los principales tipos de competencias:

1. *Motivación*. Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.

5. No es propósito de esta obra tratar la gestión integral de los recursos humanos por competencias, sino sólo hacer una breve introducción al tema.

6. McClelland, David, *op. cit.*

7. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993.

8. Spencer y Spencer, *op. cit.*

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se imponen constantemente objetivos, asumen responsabilidades para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. *Características.* Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: el tiempo de reacción y la buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes” a situaciones más complejas. Algunas personas “no molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas, incluso bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son “operarios intrínsecos” o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.

3. *Concepto propio o concepto de sí mismo.* Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a su cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de su capacidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en *management*” pero no desean ni son capaces de influir sobre otros en un nivel motivacional, ingresan a posiciones de *management* pero más tarde fracasan.

4. *Conocimiento.* La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento del sistema nervioso del cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en situaciones como las que se presentarán en la práctica. En primer lugar, muchas evaluaciones de conoci-

miento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. Memorizar hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los datos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de la persona para determinar, entre una variedad de respuestas, cuál es la adecuada, pero no miden la aptitud de una persona para actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para encontrar el mejor argumento es muy diferente de la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. Por último, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. *Habilidad.* La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la habilidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias intelectuales o cognitivas abarcan el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

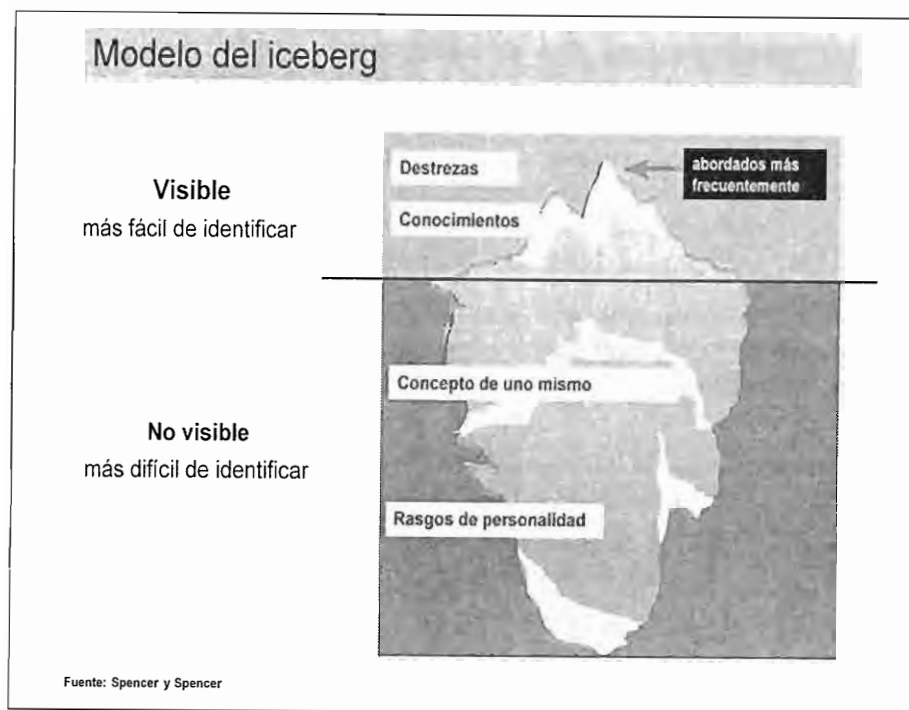
El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es brindar capacitación.

Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Spencer y Spencer presentan el Modelo del Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y

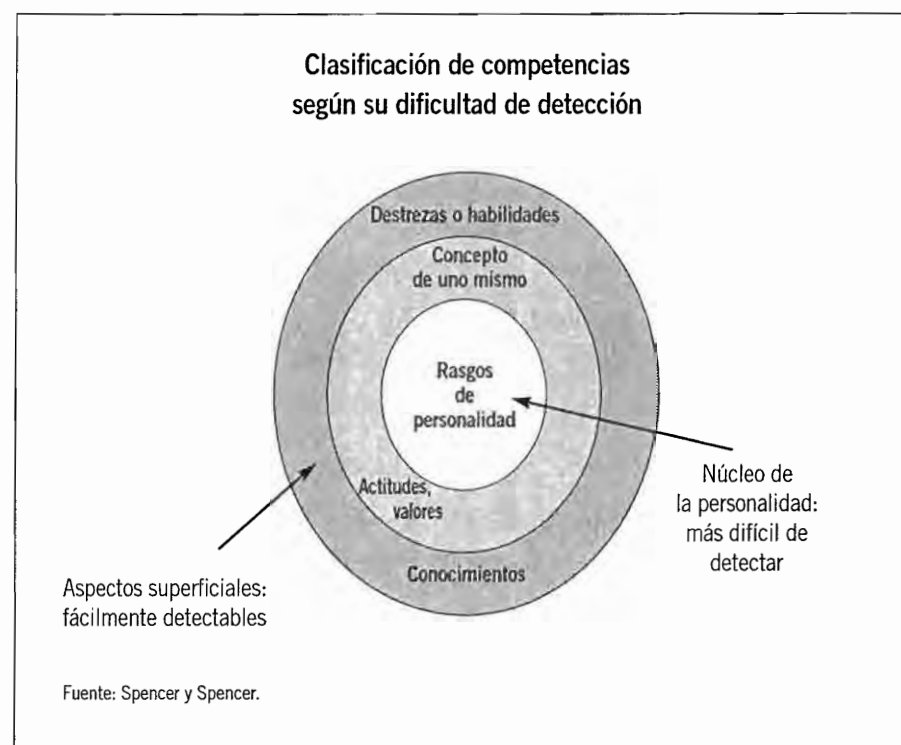
después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. De acuerdo con este modelo, existen competencias centrales y superficiales (por estar en la superficie).



Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan a partir de conocimientos y habilidades (contratan *masters* en Administración de Empresas egresados de universidades prestigiosas) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden desarrollar mediante un buen *management*. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar a partir de buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dijo un director de Recursos Humanos: "Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla".

En los puestos complejos, para predecir un desempeño superior las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales. Esto se debe al "efecto restringido de rango". En empleos de niveles superiores técnicos, de *management* y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un posgrado obtenido en una buena universidad. Lo que distingue a quienes se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir estas posiciones.

Los conocimientos, destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar; en cambio, las actitudes y valores, el concepto de sí mismo y los rasgos más profundos de personalidad, según el Modelo del iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar. El siguiente gráfico, también de Spencer y Spencer, representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.



En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Hasta aquí, expuse el tema de las competencias según el criterio de dos autores estadounidenses; ahora haré un pequeño resumen del mismo tema abordado por una autora francesa, Claude Levy-Leboyer⁹.

9. Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992. (Hay versión en español: *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.)

Esta profesora de Psicología del Trabajo sintetiza el tema de la siguiente manera:

- ⌋ Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.
- ⌋ Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Las personas aplican integralmente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.
- ⌋ Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones profesionales pre-fijadas.

La misma autora presenta un listado de **competencias universales para los cuadros superiores**:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas externos a la organización
- Comprensión de los problemas externos a la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Toma de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales

- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Levy-Leboyer plantea diferentes listados de competencias. Entre ellos, el que resulta interesante es el que denomina **supracompetencias**:

Intelectuales

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

Interpersonales

- Dirección de los colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

Adaptabilidad

- Adaptación al medio

Orientación a los resultados

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿cuál es su relación con las empresas? Para Levy-Leboyer, "las competencias individuales y las competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar

bien su reserva de competencias individuales, tanto actuales como potenciales". En otras palabras, así como las competencias son fundamentales y muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales, a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y midiendo la evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta para realizar lo mejor posible la misión que le ha sido encargada. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a corto y largo plazo.

Las competencias individuales son, como su nombre lo dice, propias del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos, los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimiento en sus recursos humanos, y utilizarlo.

Para otra francesa, Nadine Jolis¹⁰, las competencias se relacionan entre sí y se dividen en:

- Competencias teóricas. Por ejemplo, asociar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- Competencias prácticas. Por ejemplo, traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- Competencias sociales. Por ejemplo, capacidad para relacionarse o para lograr que un equipo de trabajo funcione.
- Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo, conjugar informaciones con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Como se ve, la última categoría sintetiza las tres primeras.

10. Jolis, Nadine, *Compétences et Compétitivité*, Les éditions d'organisation, París, 1998.

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que ponerlas en funcionamiento puede requerir diferentes caminos o soluciones.

Por último, citaré otra vez a Spencer y Spencer¹¹. Para estos autores las competencias se clasifican también en dos categorías: de punto inicial y diferenciales, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

- *Competencias de punto inicial.* Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, el conocimiento del producto o la capacidad de hacer la facturación.
- *Competencias diferenciales.* Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, la orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización les requiere, es una competencia que diferencia a las personas de niveles superiores del personal de ventas.

Las competencias y la inteligencia emocional

Daniel Goleman¹², en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, plantea interesantes conceptos que se relacionan con los primeros párrafos de este capítulo y con nuestro tema en general. El autor no hace referencia específicamente a las competencias aunque sí menciona a David McClelland¹³, quien fue su profesor en Harvard.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

11. Spencer y Spencer, *op. cit.*

12. Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

13. Goleman, Daniel, *op. cit.*

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento...

Al coeficiente intelectual debe sumarse el coeficiente emocional, que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder hacer”, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer hacer” representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Me he referido en otras publicaciones a la “empleabilidad” como un factor importante, definiéndola como la posibilidad de encontrar o no un empleo. Entre los aspectos clave para despertar interés en un futuro empleador están las capacidades permanentemente actualizadas, el compromiso, la disponibilidad para el trabajo y la actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”.

Volviendo a Goleman, el autor aclara algunos “conceptos erróneos”:

Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

En *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*¹⁴ me he referido además a la selección por competencias, en especial a la manera de entrevistar por competen-

14. Alles, Martha Alicia, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004 (2ª edición).

cias, coincidiendo con Goleman en que para seleccionar personas “se evalúa cada vez más ‘la inteligencia emocional’ –cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás– para decidir quién será contratado y quién no”.

Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa o “hacia dónde vamos”; los objetivos y la misión o “qué hacemos”; y con el compromiso y la participación de la máxima conducción de la empresa, decidir cómo lo hacemos.

- Definir visión y misión. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Es imprescindible que la máxima conducción de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.

La aplicación de un esquema de competencias por niveles

A continuación presentaré ejemplos de una competencia, con sus grados, y de perfiles por competencias. Para explicar la idea central de la competencia consideraré sólo “Manejo de relaciones de negocios” con sus cuatro grados (A el más alto y D insatisfactorio). La apertura es arbitraria en cuanto a número, se podría haber utilizado cinco u otro.

Si bien se tratará más adelante, doy aquí una explicación de cada uno de los niveles utilizados.

- A: Alto o desempeño superior:** Según Spencer y Spencer¹⁵ “es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral”.
- B: Bueno,** por sobre el estándar.
- C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido.** El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: “Por lo general, esto significa un nivel ‘mínimamente aceptable’ de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto”. No indica una subvaloración de la competencia.
- D: Insatisfactorio.** Este nivel no aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

15. Spencer y Spencer, *op. cit.*

Cómo aplicar la gestión por competencias en cada uno de los distintos procesos de recursos humanos

Del autor al lector

Aunque una empresa no haya implementado un esquema global por competencias, de todos modos puede utilizar los criterios expuestos, adoptando las definiciones del diccionario de competencias. Esto no reemplaza a la definición dada por la máxima conducción de la empresa, paso ineludible para que **funcionen** estas herramientas. Simplemente es un camino sugerido para mejorar las prácticas de esa empresa; para que de algún modo pueda aprovechar los beneficios de estos procedimientos y, quizá más adelante, poner en marcha un proceso completo.

Selección

Para seleccionar por competencias, primero deberán definirse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las aquí descritas, que pueden denominarse competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil buscado.

Entrevistas por competencias

He destinado una obra¹⁶ especialmente a este tema, uno de los más difíciles a la hora de entrenar especialistas. Todos ellos creen saber entrevistar, pero las personas experimentadas tienen hábitos de entrevista arraigados en la experiencia y adoptar las nuevas técnicas no les resulta sencillo.

16. Alles, Martha Alicia, *op. cit.*

La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial

Cuando las empresas implementan un esquema de gestión por competencias, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias. Esto no significa que la empresa cambie a sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado. Simplemente sabrá qué debe hacer: entrenar, cambiar de puesto a algún colaborador, o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Ante la compraventa de empresas

En las operaciones de compraventa de empresas se valúan los distintos activos, pero raramente se valúa su *management*. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador del valor de ese negocio.

Para poner en marcha planes de carrera y planes de sucesión

Este punto deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Esas competencias cambian y evolucionan junto con el mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a los requerimientos del puesto al cual se prevé promoverlo.

Plan de jóvenes profesionales

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de recursos humanos, es vital cuando se implementen programas de jóvenes profesionales.

Deberán tener las competencias que la empresa elija lograr en el futuro, si de ellos se desea obtener los próximos conductores de la organización.

Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.

Ello es posible por distintos caminos: a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como un derivado de las evaluaciones de desempeño.

Es imprescindible saber qué competencias tiene el personal para entrenar por competencias.

Del autor al lector

Una empresa puede decir: quiero que todo mi personal tenga la competencia "trabajo en equipo", e implementar actividades para entrenar en trabajo en equipo a todo el personal, o a toda la fuerza de ventas, o a un área en particular. Quizá pueda serle útil. Pero el camino lógico es primero evaluar la competencia y después decidir qué entrenamiento es necesario. Desde ya, esto vale para todas las competencias requeridas para un puesto. Menciono sólo una a modo de ejemplo.

Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias y planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación con las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

Evaluación de desempeño¹⁷

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Vale aquí el mismo comentario que hemos realizado para las entrevistas por competencias y los entrevistadores: los jefes con experiencia tienen muy arraigados sus propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

Evaluación de 360°¹⁸

Evaluación de 360 grados o *feedback 360°* es la forma más novedosa de desarrollar la evaluación de desempeño, ya que orienta a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

17, 18. Alles, Martha Alicia, *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

El diccionario de competencias

El diccionario de competencias constituye una de las máximas preocupaciones para los especialistas. En nuestra consultora hemos redactado un diccionario de competencias¹⁹ a partir de la compilación de definiciones de competencias utilizadas en el mercado, sistematizadas para ofrecer a la comunidad de negocios un diccionario estándar que incluye:

160 competencias, clasificadas en:

- ↳ Competencias cardinales (20)
- ↳ Niveles ejecutivos o altos niveles (19)
- ↳ Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (57)
- ↳ Niveles iniciales (23)
- ↳ Competencias para trabajadores del conocimiento (22)
- ↳ *E-competences* o competencias para la *e-people* (19).

A continuación puede verse el listado de competencias y un ejemplo de cómo pueden abrirse en cuatro grados.

19. Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

SECCIÓN	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
Competencias cardinales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso 2. Ética 3. Prudencia 4. Justicia 5. Fortaleza 6. Orientación al cliente 7. Orientación a los resultados 8. Calidad de trabajo 9. Sencillez 10. Adaptabilidad al cambio 11. Temple 12. Perseverancia 13. Integridad 14. Iniciativa 15. Innovación 16. Flexibilidad 17. <i>Empowerment</i> 18. Autocontrol 19. Desarrollo de personas 20. Conciencia organizacional
Niveles ejecutivos	<ol style="list-style-type: none"> 21. Desarrollo del equipo 22. Modalidades de contacto 23. Habilidades mediáticas 24. Liderazgo 25. Liderazgo para el cambio 26. Pensamiento estratégico 27. <i>Empowerment</i> 28. Dinamismo - Energía 29. <i>Portability</i> - Cosmopolitismo - Adaptabilidad 30. Relaciones públicas 31. Orientación al cliente 32. Trabajo en equipo 33. Orientación a los resultados 34. Integridad 35. Liderazgo (II) 36. <i>Empowerment</i> (II) 37. Iniciativa 38. <i>Entrepreneurial</i> 39. Competencia "del náufrago"

(II) Significa que se presentan dos variantes diferentes de la misma competencia.

SECCIÓN	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
Niveles intermedios y otros niveles	40. Alta adaptabilidad - Flexibilidad 41. Colaboración 42. Calidad del trabajo 43. Dinamismo - Energía 44. <i>Empowerment</i> 45. Franqueza - Confiabilidad - Integridad 46. Habilidad analítica 47. Iniciativa - Autonomía - Sencillez 48. Liderazgo 49. Modalidades de contacto 50. Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad 51. Orientación al cliente interno y externo 52. Profundidad en el conocimiento de los productos 53. Orientación a los resultados 54. Orientación al cliente 55. Negociación 56. Comunicación 57. Aprendizaje continuo 58. Credibilidad técnica 59. Presentación de soluciones comerciales 60. Resolución de problemas comerciales 61. Trabajo en equipo 62. Capacidad de planificar y de organización 63. Iniciativa 64. Innovación 65. Adaptabilidad al cambio 66. Perseverancia 67. Temple 68. Conocimiento de la industria y el mercado 69. Construcción de relaciones de negocios 70. Pensamiento analítico 71. Manejo de relaciones de negocios 72. Pensamiento conceptual 73. Dirección de equipos de trabajo 74. Desarrollo estratégico de recursos humanos 75. Impacto e influencia 76. Capacidad de entender a los demás 77. Orientación al cliente (II) 78. Trabajo en equipo (II) 79. Orientación a los resultados (II) 80. Integridad

SECCIÓN	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
Niveles intermedios y otros niveles (cont.)	81. Liderazgo (II) 82. <i>Empowerment</i> (II) 83. Iniciativa (II) 84. Flexibilidad 85. Autocontrol 86. Búsqueda de información 87. Conciencia organizacional 88. Confianza en si mismo 89. Desarrollo de relaciones 90. Desarrollo de las personas 91. Impacto e influencia (II) 92. Pensamiento analítico (II) 93. Preocupación por el orden y la claridad 94. Pensamiento conceptual (II) 95. <i>Entrepreneurial</i> 96. Competencia "del naufrago"
Niveles iniciales	97. Alta adaptabilidad - Flexibilidad 98. Capacidad para aprender 99. Dinamismo - Energía 100. Habilidad analítica 101. Iniciativa - Autonomía 102. Liderazgo 103. Modalidades de contacto 104. Orientación al cliente interno y externo 105. Productividad 106. Responsabilidad 107. Tolerancia a la presión 108. Trabajo en equipo 109. Flexibilidad 110. Autocontrol 111. Búsqueda de información 112. Conciencia organizacional 113. Confianza en si mismo 114. Desarrollo de relaciones 115. Desarrollo de las personas 116. Impacto e influencia 117. Pensamiento analítico 118. Preocupación por el orden y la claridad 119. Pensamiento conceptual

SECCIÓN	NOMBRE DE LA COMPETENCIA
Competencias del conocimiento	120. Apoyo a los compañeros
	121. Autodirección basada en el valor
	122. Responsabilidad personal
	123. Innovación del conocimiento
	124. Profesionales inteligentes
	125. Desarrollo de profesionales inteligentes
	126. Competencias de los profesionales del conocimiento
	127. Desarrollo de redes flexibles
	128. Desarrollo de redes inteligentes
	129. Conocimiento inteligente
	130. Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes
	131. Redes a partir de comunidad de intereses
	132. Trabajo en equipo centrado en objetivos
	133. Comunicación para compartir conocimientos
	134. Orientar y desarrollar a otras personas
	135. Desarrollar la relación con el cliente
	136. Gerenciamiento (<i>management</i>) de proyectos
	137. Comprender el negocio del cliente
	138. Demostrar valor
	139. Metodología para la calidad
E-competences	140. Herramientas al servicio del negocio
	141. Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>)
	142. Construcción de relaciones de negocios
	143. Innovación
	144. Adaptabilidad al cambio
	145. Manejo de relaciones de negocios (<i>networking</i>)
	146. Dirección de equipos de trabajo
	147. Temple
	148. <i>Portability</i> - Cosmopolitismo - Adaptabilidad
	149. Competencia asesina
	150. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
	151. Desarrollo de su equipo
	152. Modalidades de contacto
	153. Habilidades mediáticas
	154. Liderazgo para el cambio
	155. Pensamiento estratégico
	156. <i>Empowerment</i>
	157. Dinamismo - Energía
	158. Relaciones públicas
	159. <i>Entrepreneurial</i> digital
	160. Competencia "del náufrago"

A continuación, un ejemplo de cómo se plantea la definición de una competencia y su apertura en grados²⁰.

Manejo de relaciones de negocios (*networking*)

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas en forma directa (personal) o a través de la *web* (virtual), las cuales son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto de relaciones de aparente trato informal y durante lapsos muy breves. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la *web*.

A

Capacidad para generar una gran red de contactos nacionales e internacionales, que utiliza para hacer conocer las ideas generales de su empresa en la *web*, en la comunidad, en el empresariado, entre sus pares o en la industria, usando todos los medios de comunicación conocidos.

B

Capacidad para construir redes de personas clave dentro y fuera de la organización, incluyendo a estos individuos como *players* de un "equipo virtual" que le aportarán información clave o le permitirán planificar acciones de largo plazo para solucionar posibles problemas.

C

Capacidad para identificar correctamente a las personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellas contactos informales.


D

Esporádicamente realiza contactos informales con otros que podrían ayudarlo a llevar a cabo eficientemente sus tareas.

En este ejemplo, el nivel "D" se corresponde con "no satisfactorio".

En nuestra consultora seguimos trabajando permanentemente en nuevas definiciones de competencias, por lo cual este diccionario crece día a día.

20. Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*. Capítulo destinado a las E-competences.

A vertical line runs down the page, with a grey rectangular block at the top.

Cómo utilizar el *Diccionario de preguntas*

Una guía para utilizar el *Diccionario*

La entrevista es uno de los métodos más difundidos en la selección de personas; casi no se verifican procesos de selección donde los participantes no pasen –por lo menos– por una entrevista. No obstante, no siempre los resultados son los esperados. La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección del personal, evitando que los empleados no alcancen el desempeño deseado.

En el capítulo 1 (y también en el capítulo 23) de *Elija al mejor*¹, me he referido a los distintos tipos de preguntas y he dado mi opinión sobre su utilidad.

También en obras anteriores he detallado la manera de formular las preguntas para evaluar competencias. Pero, en la práctica, los entrevistadores suelen preguntar casi con devoción: *¿Qué haría usted si...?* Y defienden los planteos de situaciones hipotéticas diversas con el clásico: *A mí me da muy buen resultado*. Con todo respeto, me permito disentir, salvo que se utilice ese método para comprobar conocimientos teóricos. ¿Por qué? La experiencia nos indica –y se corresponde con la natural respuesta de cualquier ser humano– que frente a un *¿qué haría usted si...?*, mayoritariamente las personas dejan fluir su imaginación.

Por lo tanto, usted puede formular una pregunta hipotética como la siguiente²:

¿Cómo haría usted el lanzamiento de un nuevo producto?

Si usted desea evaluar los conocimientos del entrevistado sobre los pasos a seguir en el lanzamiento del producto, está en el camino correcto. El entrevistado le presentará los pasos teóricos (según los libros o según su propia experiencia) sobre cómo se lleva a cabo el lanzamiento de un producto.

Si, por el contrario, usted desea evaluar las competencias “Orientación a los resultados” o “Capacidad de planificación”, la pregunta deberá formularse de otro modo:

1. Alles, Martha Alicia. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004 (2ª edición).

2. Ejemplo tomado del capítulo 23 de *Elija al mejor*..

¿Alguna vez fue responsable por el lanzamiento de un nuevo producto? Si la respuesta es afirmativa, deberá seguir indagando sobre otros aspectos.

Como habrá podido apreciar, las preguntas hipotéticas no tienen por sí mismas nada de malo, sólo hay que tener muy en claro qué se desea obtener.

La técnica de la entrevista por competencias es muy sencilla. Debe tener en cuenta que se trata de un tipo especial de entrevista donde el objetivo es centrarse en el análisis de los comportamientos pasados de la persona a evaluar, desterrando para la evaluación de competencias las situaciones hipotéticas, como la del ejemplo anterior.

Si bien la herramienta es sencilla, no es fácil incorporarla a la práctica cotidiana y a nuestros propios hábitos de expresión y comunicación.

Usted puede preguntar sobre la historia, cómo resolvió el entrevistado tal o cual situación, siempre tratando de detectar las competencias relevantes para la posición que se está evaluando en ese momento, con preguntas de este tipo:

*Cuénteme una situación donde usted haya tenido que trabajar con un grupo.
¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su contribución a la tarea?*

En esta obra se incluyen preguntas por competencias relacionadas con nuestro diccionario³. Se presenta la definición de la competencia y la forma de preguntar acerca de ella, siguiendo un esquema de cuatro preguntas por cada competencia. A partir de las ideas que contienen esos modelos, usted podrá elaborar su propia guía de entrevistas.

Si la empresa ha difundido exhaustivamente las definiciones de las competencias (el diccionario) es posible que el especialista en selección por competencias y el cliente interno analicen juntos las competencias, sus definiciones y su apertura en grados. Si esto no ocurriera, será el especialista el encargado de orientar al respecto. Si, por ejemplo, para esa posición estuviesen definidas las competencias del puesto, quizá serían de este tipo⁴:

3. Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

4. Ejemplo tomado de *Elia al mejor...*, edición de 2003.

PERFIL DE COMPETENCIAS - Posición: especialista junior

Competencias	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			<input type="checkbox"/>	
Capacidad de aprendizaje				<input type="checkbox"/>
Dinamismo - Energía				<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica			<input type="checkbox"/>	
Iniciativa - Autonomía			<input type="checkbox"/>	
Liderazgo			<input type="checkbox"/>	
Modalidades de contacto			<input type="checkbox"/>	
Orientación al cliente interno y externo		<input type="checkbox"/>		
Productividad		<input type="checkbox"/>		
Responsabilidad			<input type="checkbox"/>	
Tolerancia a la presión				<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo				<input type="checkbox"/>

Los grados de competencia se modificarían para el nivel semisenior del siguiente modo:

PERFIL DE COMPETENCIAS - Posición: especialista semisenior

Competencias críticas	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			<input type="checkbox"/>	
Capacidad de aprendizaje			<input type="checkbox"/>	
Dinamismo - Energía				<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica			<input type="checkbox"/>	
Iniciativa - Autonomía			<input type="checkbox"/>	
Liderazgo			<input type="checkbox"/>	
Modalidades de contacto			<input type="checkbox"/>	
Orientación al cliente interno y externo			<input type="checkbox"/>	
Productividad			<input type="checkbox"/>	
Responsabilidad			<input type="checkbox"/>	
Tolerancia a la presión				<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo				<input type="checkbox"/>

Para el nivel senior, que implica la supervisión de equipos de trabajo, se incluyeron algunas competencias correspondientes a los niveles intermedios.

Las competencias y sus grados para el nivel senior son:

PERFIL DE COMPETENCIAS - Posición: especialista senior

Competencias críticas	D	C	B	A
Alta adaptabilidad - Flexibilidad			<input type="checkbox"/>	
Competencia - Capacidad				<input type="checkbox"/>
Dinamismo - Energía				<input type="checkbox"/>
Habilidad analítica			<input type="checkbox"/>	
Iniciativa - Autonomía			<input type="checkbox"/>	
Liderazgo			<input type="checkbox"/>	
Modalidades de contacto				<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente interno y externo			<input type="checkbox"/>	
Empowerment			<input type="checkbox"/>	
Nivel de compromiso - Disciplina personal				
Productividad			<input type="checkbox"/>	
Tolerancia a la presión			<input type="checkbox"/>	
Trabajo en equipo			<input type="checkbox"/>	

Desde ya, tanto en el diccionario de competencias como en este diccionario de preguntas, encontrará no sólo el nombre de la competencia sino también su definición. Para determinar correctamente un perfil es necesario contar con la definición de la competencia y con la descripción correspondiente al grado requerido.

Por lo tanto, su cliente interno o externo deberá decirle cuáles –entre todas estas competencias– harán que el candidato sea exitoso en su tarea.

Las empresas que no hayan implementado un sistema integrado de gestión por competencias podrán, con la ayuda de un diccionario estándar, seleccionar por competencias, eligiendo de ese diccionario las que más se adecuen a sus necesidades.

Los capítulos siguientes pueden ser de ayuda, pero tenga en cuenta que sólo tienen el propósito de presentar las preguntas asociadas a las competencias. En nuestra experiencia, se puede correr el riesgo de “enamorarse” de las preguntas y querer formularlas todas. No lo haga. Sólo elija las más adecuadas.

Aquellas empresas que no trabajen bajo un modelo de competencias y/o no deseen hacerlo, pueden utilizar de todos modos este esquema de trabajo a la hora de seleccionar, tomando aquellas competencias que les interesen y las preguntas asociadas a ellas.

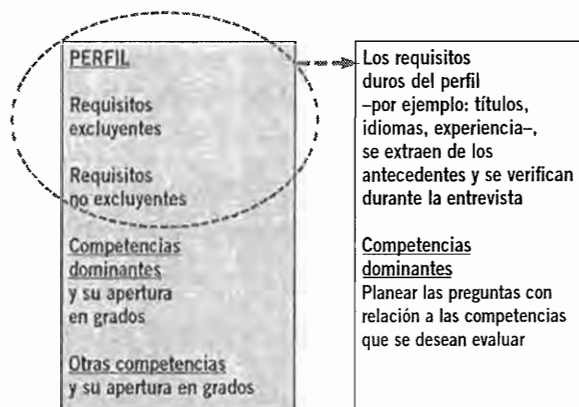
Selección y preguntas

Cuando se ha completado el reclutamiento se inicia la etapa de selección. En una primera instancia se resuelven las incógnitas técnicas y de conocimientos, para continuar con las competencias propiamente dichas.



Si bien la entrevista por competencias –como su nombre indica– tiene por objetivo evaluar competencias, se puede utilizar la técnica para preguntar por la experiencia u otro conocimiento que usted desee evaluar especialmente.

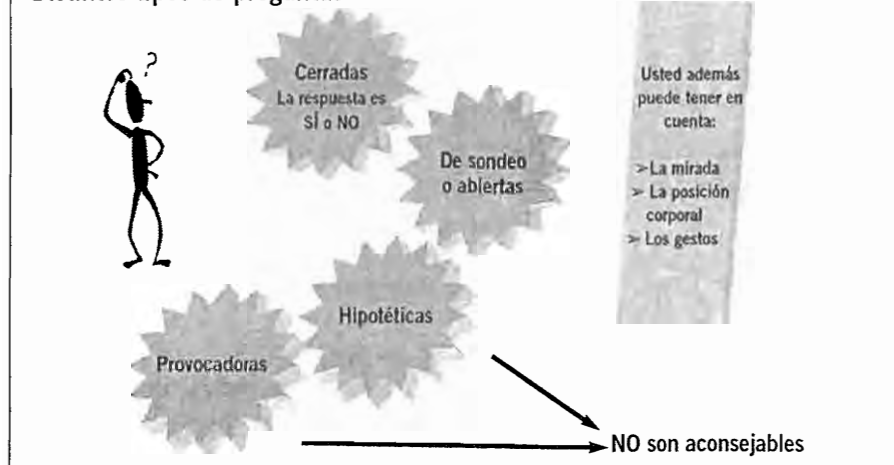
La entrevista por competencias



Como se desprende de los gráficos, primero se analizan los requisitos técnicos del perfil; esto es factible en una primera instancia a partir de la lectura de los *curriculum vitae* de los candidatos. Los aspectos técnicos se analizan nuevamente en la entrevista, y durante el transcurso de ésta se evalúan –también– las competencias.

Si bien ya se ha tratado en otras obras, es importante repasar cómo se realiza una entrevista por competencias y cuáles son las preguntas para evaluar competencias a través de los comportamientos. Existen diferentes tipos de preguntas, algunas de ellas contraindicadas para la evaluación de competencias.

Distintos tipos de preguntas



La manera correcta de preguntar se expone en los dos gráficos siguientes.

Primero se pide al entrevistado que relate su comportamiento ante una determinada situación, lo cual permitirá evaluar la competencia deseada.

1º) Identificar una situación relacionada con la competencia a evaluar



Después, el gran secreto es repreguntar. No es sencillo, requiere experiencia y reflejos rápidos. El objeto de la repregunta es asegurarse haber comprendido adecuadamente las respuestas y mediante esta vía garantizar la evaluación correcta de la competencia.

2º) Preguntar sobre la situación 3º) Repreguntar



Para sugerir preguntas y repreguntas hemos preparado esta obra. Aquí encontrará una completa guía de preguntas para distintos posibles entrevistados y competencias.

El Diccionario de preguntas y los distintos métodos para evaluar competencias

Según lo expuesto en el capítulo 24 de *Elija al mejor...*, en su versión de 2003, las competencias se pueden evaluar de diferentes maneras:

- La entrevista por competencias.
- La entrevista B.E.I.⁵
- Los *assessment*⁶ o técnicas grupales para la evaluación de competencias a través de la simulación de situaciones o casos específicamente diseñados.
- Las evaluaciones de desempeño por competencias⁷. Este recurso no está disponible cuando la persona que participa en el proceso de selección es externa a la compañía, pero puede utilizarse en el caso de selecciones internas.
- Referencias: si son recabadas adecuadamente pueden dar información sobre comportamientos.

El *Diccionario de preguntas* puede serle útil para preparar el cuestionario para una entrevista por competencias, es decir, para planificar la entrevista, y para una entrevista B.E.I. Podrá utilizar igualmente esta guía para solicitar referencias de un postulante en el mercado y para otras situaciones en las que usted necesite indagar a fondo sobre un tema.

Le será de especial utilidad para el diseño de entrevistas estructuradas, tanto para ser utilizadas en el área de Recursos Humanos como para que constituyan una guía de entrevistas para la línea. Por ejemplo, para el futuro jefe de la persona a seleccionar o cliente interno del área de Recursos Humanos. También le será de mucha utilidad para cursos de capacitación en técnicas de entrevista.

En este libro, para cada competencia se brindará primero la definición y después se enunciarán cuatro preguntas sugeridas para evaluarla. Hemos unificado las preguntas para los casos en que en nuestro *Diccionario de competencias* presentamos dos definiciones diferentes para una misma competencia.

5. Sugiero al lector interesado en este tema la lectura del capítulo 24 de *Elija al mejor...*, *op. cit.*

6. Me he referido a los *assessment* en *Empleo: el proceso de selección*, capítulo 11, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001.

7. He tocado este tema en *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Colaboración Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar en un área o con un jefe que no era de su agrado. ¿Cómo se desempeñó usted? 2. ¿Con qué frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Describame su relación con ellas. 3. ¿Cómo se siente cuando su departamento es auditado? ¿Cómo recibe a los asesores o consultores? 4. Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.

GUÍA PARA UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

	Competencias dominantes	Preguntas por competencias
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Se aconseja: seis competencias dominantes, cuatro preguntas por cada una.

Fuente: *Elija al mejor...* (2004), *op. cit.*

Preguntas para competencias cardinales

Preguntas para competencias cardinales

He tomado algunas definiciones usuales¹ para competencias cardinales, y para cada una de ellas he formulado cuatro preguntas. Es importante tener en cuenta que algunos conceptos que aquí se presentan como competencias pueden ser considerados valores. Desde la perspectiva del *management* existen diferencias fundamentales: los valores son conceptos a los que se espera que adhieran los empleados (todos ellos, desde los directivos hasta los operativos). Si esos conceptos tienen la entidad de competencias cardinales o generales, durante el proceso de ingreso a la organización se evaluará el grado en que los postulantes los hayan desarrollado, y después de la incorporación a la empresa, de un modo análogo, continuará haciéndose mediante evaluaciones de desempeño. Asimismo, las competencias serán consideradas en los programas de capacitación y entrenamiento*.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Compromiso Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos, tanto personales como profesionales.	1. <i>La organización donde usted trabaja actualmente (o trabajaba en el pasado) tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina usted sobre ellos?</i> <hr/> 2. <i>¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así: ¿Cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió?</i> <hr/> 3. <i>Bríndeme un ejemplo de una situación en la que usted haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</i> <hr/> 4. <i>Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían. ¿Qué pasó?, ¿cómo lo hizo?, ¿cómo se sintió?</i>

1. Fuente: Alles, Martha Alicia, *Gestión por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

* La autora tiene en prensa una obra donde se trata específicamente el **desarrollo de competencias**.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Ética</p> <p>Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p> <p>Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector u organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?</i> 2. <i>¿La organización donde usted trabaja (o trabajó) manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Usted cree que se cumplen?, ¿los comparte?</i> 3. <i>¿Qué piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"? Bríndeme ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional.</i> 4. <i>¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo.</i>

Para tener en cuenta

"La virtud no sólo es un modo de ver de acuerdo a la recta razón, sino que también va acompañada de la recta razón, y la recta razón, tratándose de estas cosas, es la prudencia (...) No es posible ser bueno en sentido estricto sin prudencia, ni prudente sin virtud moral." (ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, VI, 1144b, 26-31.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Prudencia</p> <p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también pensar y actuar con sentido común.</p> <p>Ambas características, sensatez y moderación, y sentido común, aplicadas a todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Qué entiende usted por "prudencia"? Si la respuesta fuese diferente a la definición de la competencia, comentársela y solicitar una opinión. Después, solicitar ejemplos de comportamientos propios.</i> 2. <i>Presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y solicitar su opinión sobre los comportamientos. Después, pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado.</i> 3. <i>Según su experiencia laboral, ¿quiénes tienen más éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.</i> 4. <i>Se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Bríndeme ejemplos de situaciones en que usted haya decidido en base al sentido común.</i>

Para tener en cuenta

"La prudencia es un modo de ser racional verdadero y práctico, respecto de lo que es bueno y malo para el hombre (...) Por eso decimos de ellos que son prudentes, porque pueden ver lo que es bueno para ellos y para los hombres, y pensamos que ésta es una cualidad propia de los administradores y de los políticos." (ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, VI, 1140b, 3-10.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Justicia Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores y en el manejo del personal, velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>En el mundo actual suele pensarse que en todos los ámbitos faltan personas que actúen de un modo justo. ¿Qué entiende usted por "justicia" como concepto (no como poder de una nación)?</i> Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla con el entrevistado y solicitar una opinión. Pedir después ejemplos de comportamientos propios. 2. <i>¿Notó usted alguna vez que en su trabajo (o estudio) sus superiores no actuaron con justicia? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo se sintió?</i> 3. <i>¿Le reclamaron alguna vez sus subordinados o sus compañeros de trabajo que usted no haya actuado con justicia? Relátame la situación y cómo se sintió usted.</i> 4. <i>¿Usted piensa que hay distintos tipos de "justicia"? (en la vida familiar, en los negocios, etc.).</i> Después, pedir que el entrevistado brinde ejemplos de su respuesta.

Para tener en cuenta

"Lo justo es la proporción, y lo injusto lo que va en contra de la proporción." (ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, V, 1131a, 13-1131b, 20.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Fortaleza Obrar equilibradamente en cualquier situación, entendiendo por equilibrio la actitud permanente de <i>vencer el temor y huir de la temeridad</i> . No se trata de hacer alarde de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para encontrar el punto medio en circunstancias diversas, sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Qué entiende usted por "fortaleza" como concepto moral?</i> Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarlo con el entrevistado y solicitar una opinión. Después, pedir ejemplos de comportamientos propios. 2. <i>Bríndeme un ejemplo en el cual usted haya tenido que vencer sus temores para actuar. ¿Cómo lo logró? ¿Cómo se sintió?</i> 3. <i>¿Se siente superior cuando logra algo difícil para otros? Bríndeme ejemplos.</i> 4. <i>En la situación opuesta a la anterior, ¿cómo se siente cuando no logra alcanzar un objetivo que otros logran con aparente facilidad? Bríndeme ejemplos.</i>

Para tener en cuenta

"El que huye de todo y tiene miedo y no resiste nada se vuelve cobarde; el que no teme absolutamente a nada y se lanza a todos los peligros, temerario (...) La virtud se destruye por el exceso y por el defecto, pero se conserva por el término medio." (ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, II, 1104a, 20.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Orientación al cliente</p> <p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente –tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes– y de todos aquellos que participen de la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.</p> <p>No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la forma específica de planificar la actividad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Como usted sabe, los clientes (en un sentido amplio) pueden ser tanto los que compran los productos o servicios como aquellos otros, dentro de la misma organización, que solicitan nuestros servicios. ¿Con quiénes se relaciona usted en su actividad diaria? ¿Cómo es esa relación?</i> 2. <i>Más allá de su relación concreta ¿cuáles son sus sentimientos hacia sus clientes internos o externos? ¿Usted desea “deleitarlos”? Bríndeme ejemplos.</i> 3. <i>¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes (internos o externos)?</i> 4. <i>¿Cuál fue el último cliente que perdió (si atiende clientes externos)? ¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haber sido aplicadas y no lo fueron? ¿Pudo preverlo?</i>

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Orientación a los resultados</p> <p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Aptitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? ¿Por qué? (Es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.)</i> 2. <i>¿Cuál fue su nivel/grado de logros en el último ejercicio/período de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a esos niveles?</i> 3. <i>Si su gerente/director/ceo fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</i> 4. <i>Si su gerente/director/ceo/accionistas fija/n nuevas metas que usted no comparte, ¿cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</i>

Para tener en cuenta

El significado de las palabras *resultado* y *orientación*.

Resultado²: efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Orientación³: en la sexta acepción, *dirigir o encaminar una cosa en una dirección*.

Por lo tanto, se aplica a todas las personas y niveles, no sólo a los jerárquicos.

2. *Diccionario de la lengua española*, Real Academia Española, Madrid, 1970.

3. *Diccionario del español actual*, Aguilar, Madrid, 1999.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Calidad del trabajo</p> <p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados; poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional y la <i>expertise</i>; apoyarse en los hechos y en la razón (equilibrio); demostrar constantemente interés por aprender.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.</i> 2. <i>Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?</i> 3. <i>¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar _____ (determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades?</i> 4. <i>¿Qué áreas lo consultan?, ¿sobre qué temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.</i>

Para tener en cuenta

Para la competencia "Calidad del trabajo" tiene importancia el interés en aprender, por lo tanto, se aconseja formular preguntas que permitan determinar las inquietudes del entrevistado.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Sencillez</p> <p>Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente, generando confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por las personas con las que se interactúa; por ejemplo, los proveedores o los clientes. Búsqueda de nuevos y mejores caminos para hacer las cosas, evitando las soluciones burocráticas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Se ha encontrado en su tarea con personas que dicen una cosa y hacen otra? Bríndeme ejemplos.</i> 2. <i>¿Le han señalado (un jefe, un subordinado, un compañero de trabajo) que su lenguaje no es claro, que parece afirmar una cosa y después hace otra? Bríndeme ejemplos.</i> 3. <i>¿Qué entiende usted por sencillez en el lenguaje y en el obrar? Bríndeme ejemplos.</i> 4. <i>¿Cómo son los procedimientos de la compañía en que usted trabaja (en relación con la sencillez)? ¿Cómo los modificaría? Esta pregunta puede adaptarse al nivel o las tareas del entrevistado. Puede aplicarse a un gerente general o un empleado administrativo; uno y otro pueden mencionar los procedimientos aplicados en su tarea cotidiana y explicarlos.</i>

Para tener en cuenta

"My words fly up, my thoughts remain below./Words whitout thoughts never to heaven go."
(Mis palabras vuelan a lo alto, mis pensamientos se quedan abajo. Las palabras sin pensamientos nunca van al cielo.) (SHAKESPEARE, *Hamlet*, 3. 3.98/9.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Adaptabilidad al cambio</p> <p>Capacidad para adaptarse a los cambios, y de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adecuarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y correctamente. Implica conducir a su grupo en función de la acertada comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea ¿Cómo resolvió el problema?</i> Esta pregunta puede aplicarse a un joven estudiante o al gerente de una gran organización. 2. <i>¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por usted o por la organización? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?</i> La misma pregunta puede aplicarse a un joven que tuvo una asignación en otra ciudad (intercambio) o con otro grupo de trabajo diferente del habitual. 3. <i>¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?</i> (Vale el comentario a la pregunta 2.) 4. <i>¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, etcétera? ¿Cómo los concretó?</i> (Vale el comentario a la pregunta 2; los nuevos requerimientos pueden ser también de otros profesionales.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Temple</p> <p>Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Incluye otras competencias, como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, para resistir tempestades y llegar a buen puerto, evitando llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme de alguna situación no exitosa⁴ en su vida profesional/laboral o en otra circunstancia. ¿Qué pasó?, ¿cómo se sintió?</i> 2. <i>Cuénteme si usted ha sufrido algún revés importante en su vida personal o profesional. ¿Qué pasó?, ¿cómo se sintió?</i> 3. Si la persona realizó estudios formales en años cercanos a la evaluación, indagar sobre alguna situación no exitosa en el ámbito académico. 4. Explorar el modo en que analiza situaciones no exitosas de la compañía o de su sector; por ejemplo, no haber alcanzado un presupuesto de ventas, o situaciones que para el entrevistado sean similares.

Para tener en cuenta

“Cuando el ejército se retiraba en franca huida de Delión (...) él observaba con calma a su alrededor a amigos y enemigos y mostraba a las claras a todo el mundo, incluso desde muy lejos, que si alguien ponía su mano en ese varón, se defendería muy esforzadamente. Por esta razón se retiraban con seguridad no sólo él, sino también su compañero, pues se puede decir que a los que muestran tal resolución la guerra no les toca, sino que es a los que huyen desordenadamente a los que se persigue.” (PLATÓN, *Symp.* 221a-c.)

4. Nota de la autora: usualmente los autores se refieren a situaciones de “fracaso”; preferimos utilizar la expresión “no exitoso”, es menos agresivo para el evaluado.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Perseverancia Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repreguntar: <i>¿Por qué eligió este ejemplo?</i> 2. Cuando las situaciones externas son adversas –falla el sistema, el tránsito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra–, ¿cómo se siente? Reláteme algún ejemplo, cómo se sintió y qué hizo. 3. Si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿qué hace? 4. ¿Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo en ese caso?

Para tener en cuenta

“Con las manos y pies se esforzaba por llevar a una cumbre el peñasco; y apenas lograba llegar hasta el borde de la cima, una fuerza potente lanzaba rodando hasta el llano otra vez el inmenso peñasco insolente; pero él volvía a empujarlo con gran esfuerzo.” (HOMERO, *La Odisea*, XI, 594-8.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Integridad Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla y solicitar una opinión. Después, pedir ejemplos de comportamientos propios. 2. ¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su acción? 3. ¿La honestidad y la confianza son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido/premiado en alguna oportunidad? 4. Si usted debe negociar, ¿considera que “todo vale”? Bríndeme ejemplos.

Para tener en cuenta

“Prefiero fracasar actuando honradamente antes que vencer, pero actuando vilmente”. (SÓFOCLES, *Filoctetes*, 101.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Iniciativa Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde la concreción de proyectos aprobados en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</i> 2. <i>¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</i> 3. <i>¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?</i> 4. <i>¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?</i>

Para tener en cuenta

Al analizar los comportamientos de su entrevistado, tenga siempre en cuenta el nivel requerido (de esa competencia) para la posición para la cual usted lo está evaluando.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Innovación Capacidad para modificar las cosas, partiendo de situaciones o modalidades no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones planteados por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde se trabaja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es (o fue) una innovación? ¿Lo vieron así los demás?</i> 2. <i>Cuénteme de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?</i> 3. <i>Cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aún. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es así? ¿Puede resolverse de algún modo? ¿Esta solución corresponde a su área o sector?⁵</i> 4. <i>Cuando el mercado fija reglas, ¿cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.</i>

Para tener en cuenta

"La experiencia da lugar al saber y la falta de experiencia al azar." ARISTÓTELES, *Metafísica*, 981^a4.

5. Si bien esta pregunta no indaga sobre comportamientos pasados, nos indica la predisposición del individuo a innovar (o no) frente a un "viejo" problema, aunque la solución no sea de su responsabilidad.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Flexibilidad Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar actitudes o puntos de vista diferentes, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover modificaciones en la organización o en las responsabilidades de su cargo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su área/sector? ¿Qué hizo?</i> 2. <i>¿En alguna oportunidad tuvo que realizar una tarea relevante o llevar a cabo un proyecto importante con personas con las que habitualmente no se relaciona dentro de su organización? (En referencia, por ejemplo, a un jefe administrativo que deba llevar adelante un proyecto con un jefe de planta.) ¿Cómo se adaptó a esa situación? La pregunta se aplica a otras situaciones, incluso a la vida estudiantil.</i> 3. <i>¿Cómo reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo obliga a cambiar sus planes?</i> 4. <i>Cuénteme si alguna vez le sucedió que, teniendo un trabajo/tarea/proyecto planificado de alguna manera, un superior/un cliente/otro integrante de la organización le haya cambiado una consigna que alterara el enfoque del trabajo. ¿Cómo lo resolvió?</i>

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Empowerment Dar poder al equipo de trabajo, potenciándolo. Fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Direccionar y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo. Promover la integración en el equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cómo identifica un talento? ¿Cómo identifica las necesidades de sus colaboradores?</i> 2. <i>¿Cómo está compuesto su equipo de trabajo? Describa las características de sus colaboradores. Describase a usted mismo como conductor del grupo.</i> 3. <i>Describa una situación en la que haya tenido que incorporar a un colaborador o un miembro de otro equipo. ¿Qué tuvo en cuenta para ingresarlo en su grupo? ¿Está actualmente en el equipo?</i> 4. <i>¿Qué grado de protagonismo tuvo usted en el cambio o desarrollo de su grupo?</i>

Para tener en cuenta

Si usted debe evaluar la competencia "Empowerment" en una persona que no supervisa colaboradores, puede aplicar las preguntas a otras situaciones –por ejemplo, tareas comunitarias, deportivas o de coordinación de un grupo de estudio– en las que el entrevistado haya puesto en juego esta competencia.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Autocontrol Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme acerca de alguna situación en la que usted, estando en una reunión importante, haya deseado "dar un portazo". ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después? 2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme acerca de alguna situación que considere injusta, en su empleo actual o anterior. 3. En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo? 4. Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿Le motiva alguna reflexión la situación vivida?

Para tener en cuenta

"La enfermedad ha hecho a la salud dulce y buena, el hambre a la saciedad, la fatiga al reposo." (HERÁCLITO, B111DK.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Desarrollo de las personas Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente "enviar a las personas a que hagan cursos" sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Qué resultados obtuvo? 2. ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores? 3. ¿Alguien más en la organización sabe cómo funciona su área o departamento? 4. Suponga que usted es promovido mañana; ¿alguna persona de su equipo está lista para reemplazarlo?

Para tener en cuenta

Desarrollo (RAE): acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.

Desarrollar (RAE): en la segunda acepción, acrecentar, dar incremento a una cosa del orden físico, intelectual o moral.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Conciencia organizacional</p> <p>Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, otros clientes o proveedores, etc. Esto supone identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre ellas. Asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme quién es el verdadero líder en su empresa/organización (no necesariamente el líder formal). Si hubiese alguna razón por la cual no deseara hablar de su empresa actual puede referirse a otra empresa en la que haya trabajado en el pasado (no más de cinco años antes).</i> 2. Si la persona identificada en la respuesta anterior no fuese el jefe formal: <i>¿Usted qué piensa? ¿Eso era/es correcto?</i> 3. <i>¿Qué efecto tienen/tenían sobre otras personas las acciones que llevan adelante sus supervisados, su área, sector o grupo de trabajo?</i> 4. <i>Las decisiones de su líder/director/jefe, ¿eran/son revisadas por otra persona? En caso de respuesta afirmativa: ¿Qué opina usted de que sean sometidas a revisión?</i>

Para tener en cuenta

Conciencia (RAE): en la primera acepción, propiedad del espíritu humano de reconocerse en sus atributos esenciales y en todas las modificaciones que en sí mismo experimenta.

Conciencia (DEA): en la primera acepción, conocimiento inmediato y espontáneo de una realidad.

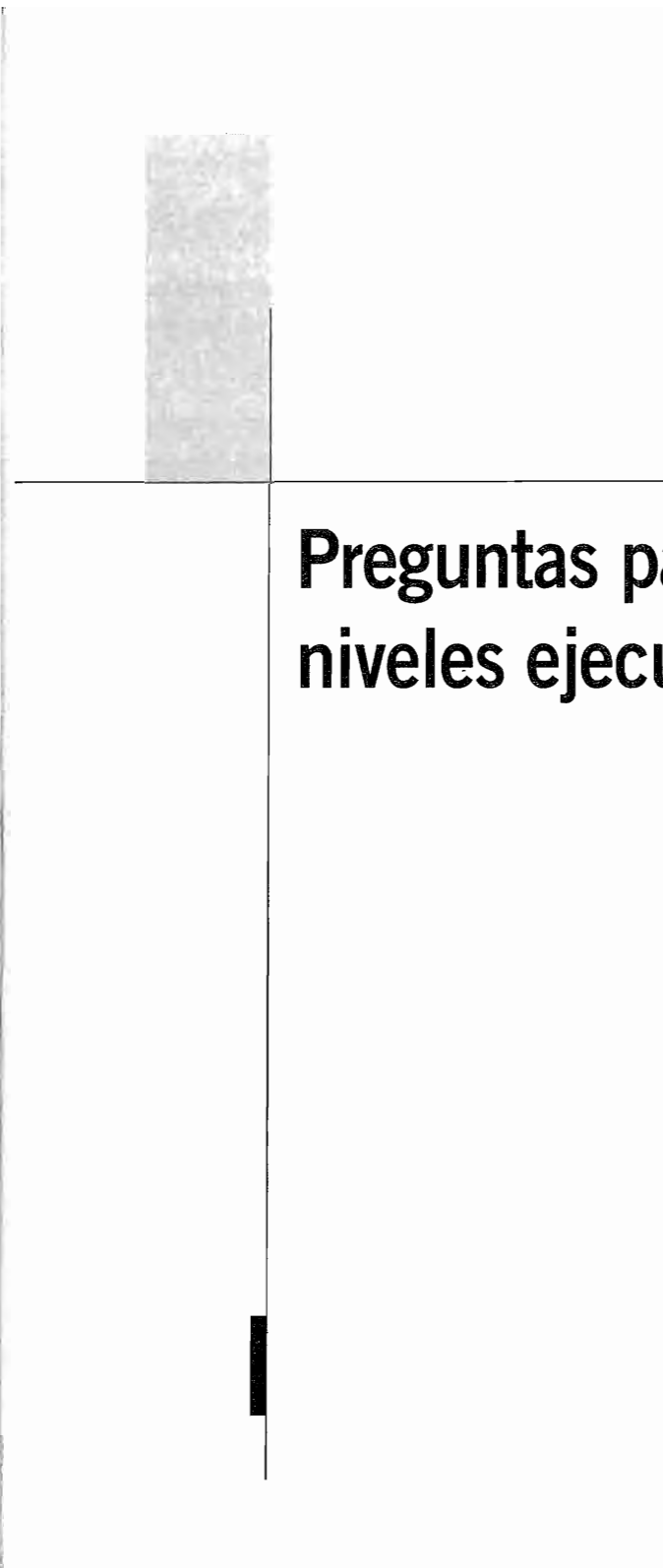
Para tener en cuenta

Las competencias cardinales o generales son aquellas que deben tener todos los integrantes de la organización. Por lo tanto, usted deberá adaptar el contenido de las preguntas a la posición para la cual está entrevistando.

Una forma de preguntar sobre competencias cardinales es, primero, pedir al entrevistado una definición de la competencia sobre la que se desea indagar –por ejemplo, Temple–. Después, a modo de repregunta, invitar al entrevistado a dar un ejemplo de una situación en la que haya puesto en práctica esa competencia, y a explicar su comportamiento.

¡Regla de oro!

- Para evaluar competencias no debe utilizar preguntas hipotéticas.
- Si usted desea evaluar comportamientos, pregunte a la persona entrevistada cómo actuó en el pasado.
- Si, por el contrario, su propósito es evaluar conocimientos, al formular preguntas hipotéticas el entrevistado le responderá con la mejor forma de resolver la situación planteada. Utilizará para ello sus conocimientos y experiencias, pero siempre dentro del plano teórico.



Preguntas para niveles ejecutivos

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Desarrollo del equipo</p> <p>Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, es decir, los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones personales en el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implementó. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma los premió?</i> 2. <i>¿Cuál es el tiempo que usted asigna a trabajar con nuevos managers?</i> 3. <i>¿Tuvo experiencias de mentoring¹? ¿Cómo fueron? ¿Lo gratificaron?</i> 4. <i>¿Qué recursos ha generado en su organización (o propuesto a quien correspondiese) para formar equipos que aprendan a aprender juntos?</i>

Para tener en cuenta

Los altos ejecutivos se sienten bien entre pares o, al menos, esperan ser entrevistados por personas con experiencia y que conozcan muy bien el negocio en el cual ellos actúan y su historia previa.

1. Acción de guiar, de ser un mentor para otro. Práctica implementada en muchas empresas que consiste en designar un ejecutivo de mayor rango, usualmente el jefe del jefe, para que efectúe un seguimiento velando al mismo tiempo por los intereses del individuo y de la compañía.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Modalidades de contacto² (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto.) Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, que asegura una comunicación clara. Alentar a otros a compartir información, hablar por todos y valorar las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cuál es el problema de comunicación más difícil que usted ha notado en sí mismo?</i> 2. <i>Describame en pocos minutos un proceso específico dentro del focus de su tarea. (La forma en que logre presentar un proceso a un lego dará cuenta de sus habilidades de comunicación y presentación de ideas.)</i> 3. <i>Cuénteme algún ejemplo de una presentación importante. ¿Cómo era su auditorio? ¿Cómo se desempeñó usted? ¿Qué dificultades tuvo?</i> 4. <i>¿Su estilo de trabajo es de puertas abiertas?</i>

Para tener en cuenta

Un buen inicio de entrevista: una pregunta abierta para que el entrevistado se exprese; luego usted introduce preguntas directas (cerradas) sobre los temas de su interés.

2. La comunicación verbal y la no verbal son competencias que pueden ser evaluadas a lo largo de una entrevista. La comunicación verbal puede evaluarse si se presta especial atención a la fluidez verbal, a la riqueza de vocabulario, a la expresividad verbal, a la precisión de la comunicación, a la capacidad para expresar sentimientos, a la originalidad de las expresiones verbales.
La comunicación no verbal puede ser percibida observando la mirada y el contacto visual, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, el volumen y el timbre de voz, los gestos con manos y brazos.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Habilidades mediáticas³ Asimilación de los nuevos y de los tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo deseado con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia "modalidad de contacto" pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿La estrategia de su compañía incluye la exposición a los medios? En caso afirmativo: Cuénteme alguna experiencia que considere relevante. ¿Cómo se preparó para ello, cómo se sintió durante la exposición?</i> 2. <i>Continuando con la respuesta anterior: ¿Qué repercusión tuvo? ¿Recibió llamadas de felicitación o de crítica?</i> 3. <i>¿Se vio en alguna grabación? ¿Pudo analizarse?</i> 4. <i>¿Qué artículos o libros ha publicado usted recientemente? ¿Ha efectuado presentaciones? ¿Qué repercusión han tenido en su organización?</i>

Para tener en cuenta

Determine cuáles competencias son las más importantes.

3. La mejor forma de evaluar y desarrollar esta competencia es a través de la técnica del *assessment*, poco factible de utilizar en estos niveles y durante un proceso de selección, no desde el punto de vista técnico sino por la infrecuente disponibilidad de los entrevistados a someterse a tests, *assessments* u otro tipo de evaluaciones cuando son llamados a participar. Una idea posible, dentro de esta línea de pensamiento, es solicitarle al entrevistado algún video para verlo en acción.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Liderazgo Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i>, integrando las opiniones de los otros.</p> <p>Establecer claramente directivas; fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encargar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer <i>coaching</i> y <i>feedback</i> para el desarrollo de los colaboradores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?</i> 2. <i>Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.</i> 3. <i>¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?</i> 4. <i>¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?</i>
<p>Liderazgo (II)⁴ Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, por "equipo" debe entenderse cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.</p>	

4. En *Gestión por competencias. El diccionario*, se presentan dos definiciones de la competencia "Liderazgo para niveles ejecutivos". En la presente obra se han preparado preguntas para ambas en conjunto.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Liderazgo para el cambio Habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, haciendo que parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos. Actúa como <i>sponsor</i> de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con estructuras existentes? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario? ¿Cómo administró ese proceso de transición en forma eficaz? ¿Cómo manejó la comunicación a su personal de los nuevos rumbos estratégicos que adoptó la empresa? ¿De qué forma los estimuló para que se adaptaran a los nuevos rumbos?</i> 2. <i>¿Cuáles han sido los cambios culturales que usted tuvo que liderar en su organización/división?</i> 3. <i>¿Qué ideas innovadoras ha generado en su organización? ¿Qué políticas ha impulsado para sostener esta visión?</i> 4. <i>¿Qué estrategias de comunicación o qué acciones simbólicas ha utilizado para señalar a los miembros de su organización un cambio de rumbo?</i>

Para tener en cuenta

Las respuestas a las preguntas pueden dar información para otras competencias.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Pensamiento estratégico</p> <p>Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que dejar un negocio o reemplazarlo por otro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización/división que usted controla actualmente?</i> 2. <i>¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización? ¿En qué información se basó para hacerlo? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar?</i> 3. <i>¿Cuál es su participación en el Comité Estratégico de su organización? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité?</i> 4. <i>¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división/empresa que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional? (Para un número uno de área).</i>

Para tener en cuenta

Si usted es especialista en Recursos Humanos y trabaja dentro de una organización, debe conocer muy bien todos y cada uno de los negocios, procesos y productos, tanto de su país como de otros donde la misma opere. Para que nuestra disciplina, Recursos Humanos, sea valorada y, a su vez, agregue valor, debe estar íntimamente relacionada con la misión, la visión y la estrategia de cada organización.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Empowerment</p> <p>Establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporcionar dirección y definir responsabilidades. Aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combinar adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tener una adecuada integración al equipo de trabajo. Compartir las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p> <p>Empowerment (II)⁵</p> <p>Fomentar esta competencia entre su propio grupo de subordinados, por lo que debe representarla dando un efecto en cascada. Capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y la autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye fomentar el trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, y facilitar el uso eficiente de los equipos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿En qué condiciones estaba su equipo antes de que usted lo gerenciara? ¿Cómo está ahora? ¿Qué tipo de acciones implementó para que su equipo mejorase su desempeño?</i> 2. <i>¿Qué consignas transfiere a sus colaboradores para la toma de decisiones? ¿Cómo las transmite?</i> 3. <i>¿Usted establece un rango de jerarquías para la toma de decisiones? ¿Cómo implementa esto en su grupo?</i> 4. <i>Describame una situación en la que un colaborador haya tomado una decisión de acuerdo con los lineamientos acordados y haya tenido un impacto negativo en los resultados. Cuénteme qué actitud adoptó frente al hecho de que, estando usted ausente, un colaborador tomó decisiones que iban más allá de sus atribuciones. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo lo afrontó, en caso de resultado negativo?</i>

5. En *Gestión por competencias. El diccionario*, se presentan dos definiciones de la competencia "Empowerment" para niveles ejecutivos. En la presente obra se han preparado preguntas para ambas en conjunto.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Dinamismo - Energía Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cómo maneja la transición de un período de descanso al momento de trabajo?</i> 2. <i>Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, marco geográfico desconocido, cambio de horario, etc.).</i> 3. <i>¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?</i> 4. <i>¿Qué hace en su tiempo libre?</i>

Para tener en cuenta

Formule las preguntas de a una por vez. Espere la respuesta, luego repregunte o solicite una ampliación.

Saber repreguntar lo convertirá en un mejor entrevistador.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Portability⁶ - Cosmopolitismo⁷ - Adaptabilidad⁸ Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales. ⁹	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Describa cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de nuevos negocios para su empresa en otros países. ¿Qué le permitió adaptarse en forma rápida a la cultura del otro país?</i> 2. <i>¿Experimentó usted algún traslado en su carrera? En caso de haberlo tenido: ¿Cómo tomó su familia el cambio de medio?</i> 3. <i>¿De qué modo cree usted que estadías prolongadas en otros países pudieron modificar su forma de ver los negocios de su compañía? ¿Alguna vez le sucedió?</i> 4. <i>¿Cómo se adapta a las culturas diferentes, distintos ritmos, horarios y costumbres en general?</i>

Para tener en cuenta

Usted puede intercalar estas preguntas con las usuales en cualquier entrevista.

6. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., Nueva York, 1993.
7. Caretta, Antonio; Danziel, Murray y Mittrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angelli/Azienda Moderna, Milán, 1992.
8. Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences*, Les éditions d'organisation, París, 1992. (Hay versión en español: *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.)
9. Este tema se relaciona con las conclusiones que la autora presenta en su libro *Cómo manejar su carrera*, de esta misma editorial, en el que se entrevistó a ejecutivos exitosos. De sus historias se deduce que para soportar los viajes y los traslados frecuentes se necesita –además– buena salud.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Relaciones públicas Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>En su posición actual o en las anteriores, ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)?</i> 2. <i>¿Algún emprendimiento de la compañía generó la necesidad de hacer lobby? ¿Con quiénes y a qué nivel tuvo que interactuar?</i> 3. <i>¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización a la hora de armar su red de contactos?</i> 4. <i>¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y de los de sus clientes?</i>

Para tener en cuenta

No debe necesariamente formular las cuatro preguntas en todos los casos, quizá con dos ya obtenga la información necesaria.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Orientación al cliente Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de sus clientes y de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Qué procedimientos se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos/servicios prestados?</i> 2. <i>¿Ha considerado la repercusión de sus servicios/productos en los clientes de sus clientes?</i> 3. <i>En su período de gestión, ¿se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de su empresa?</i> 4. <i>En su empresa (o área a su cargo), ¿se valora, se propicia o recompensa que un sector o equipo supere, dentro de su ámbito de incumbencia, las expectativas de un/los cliente/s?</i>

Para tener en cuenta

No lea las preguntas, haría que la entrevista parezca un interrogatorio.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Trabajo en equipo</p> <p>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Relate situaciones en que pares o colaboradores suyos hayan elevado propuestas o nuevas ideas. ¿Qué hizo usted? ¿Se implementaron? En caso afirmativo continuar indagando: ¿Cómo fue? ¿Los responsables de la idea fueron premiados o recibieron algún tipo de reconocimiento?</i> 2. <i>¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias, ¿las escucha realmente o, basándose en su mayor experiencia, piensa: "Esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no anduvo"? Relátame alguna situación.</i> 3. <i>Para gerentes que forman parte de un directorio o board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</i> 4. <i>Continuando con el supuesto del punto anterior: Bríndeme dos ejemplos de un nuevo proyecto y de un problema planteado por otro integrante del directorio o board, y cuénteme qué hizo / dijo/opinó usted en cada caso.</i>

Para tener en cuenta

"Reunidos somos los hombres de algún modo más hábiles para cualquier trabajo, palabra o plan. Si uno piensa algo solo, enseguida, marchando por su alrededor, busca a alguien a quien mostrárselo y con quien asegurarse de la validez de su razonamiento, hasta que lo encuentra" (PLATÓN, *Protágoras*, 348d.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Orientación a los resultados</p> <p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? Si resultase ser el mismo entrevistado quien lo hiciese: ¿Con qué criterios los fija? Bríndeme un ejemplo. ¿Consensúa el criterio aplicado con alguien (por ejemplo, accionistas)?</i> 2. <i>Continuando con el punto anterior, en caso de que no fuera el entrevistado quien fija las metas: Si no es usted quien fija las metas, ¿qué opina de ellas? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, etcétera).</i> 3. <i>¿Cuál fue su nivel de logros el último ejercicio/período de evaluación? ¿Por qué piensa que llegó/no llegó a los objetivos?</i> 4. <i>Si sus accionistas (para el caso de un número uno) o su gerente/director/CEO fijan nuevas metas que usted no comparte, ¿usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación. ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado final?</i>

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Integridad Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del "doble discurso", como "haz lo que digo pero no lo que hago", actitud frecuente en muchos <i>managers</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Usted cree que sus accionistas/sus clientes/su equipo de trabajo (subordinados) lo valoran?</i> 2. <i>La honestidad, la palabra empeñada y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido/premiado en alguna oportunidad?</i> 3. <i>¿Qué representan la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?</i> 4. <i>¿Qué imagen –en materia de integridad/confianza/credibilidad– cree que tienen de usted sus clientes y proveedores y la comunidad de negocios en general?</i>

Para tener en cuenta

"Prefiero fracasar actuando honradamente antes que vencer, pero actuando vilmente". (SÓFOCLES, *Filoctetes*, 101.)

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Iniciativa Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo con palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</i> 2. <i>¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</i> 3. <i>¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?</i> 4. <i>¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, implementados o llevados a cabo fundamentalmente por su iniciativa?</i>

Para tener en cuenta

Las preguntas son sólo ejemplos, utilice las que desee. Prepare otras tomando éstas como modelo. Adáptelas a su estilo personal.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Entrepreneurial</p> <p>Calidad del <i>entrepreneur</i>, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al <i>entrepreneur</i> es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Alguna vez inició un negocio propio? ¿Cómo fue la experiencia?</i> 2. <i>¿Tuvo la oportunidad de iniciar una nueva actividad para su empleador actual o para uno anterior? ¿Cómo fue la experiencia?</i> 3. <i>¿Qué elementos tuvo en cuenta para iniciar una nueva actividad? Bríndeme un ejemplo.</i> 4. <i>¿Tuvo la oportunidad de transformar una actividad de modo tal de hacerla más rentable o más eficiente? ¿En base a qué elementos usted define que esa actividad fue "transformada"? Bríndeme detalles sobre el cambio realizado y sus resultados (más rentable, más eficiente, etc.).</i>

Para tener en cuenta

Una vez que ha definido las competencias dominantes (más importantes), estas preguntas le serán muy útiles para planear la entrevista. Prepare por lo menos dos preguntas por cada competencia a evaluar.

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Competencia "del náufrago"</p> <p>Capacidad de lograr que la empresa o área de negocios en que trabaja sobreviva aun en épocas difíciles (en las peores condiciones del mercado tanto para el propio sector de negocios como en general, en un contexto que la jerga internacional denomina <i>Chapter Eleven</i>) en los casos en que la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye a los <i>managers</i> que deben gerenciar compañías en proceso de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Cuénteme de alguna situación en que la empresa para la cual usted trabaja (o trabajaba) se haya visto afectada por una situación que usted pueda catalogar de "difícil". Bríndeme detalles. ¿Por qué la considera difícil? ¿Cómo se sentía usted en ese momento?</i> 2. <i>¿En su actuación profesional le tocó trabajar en una empresa en convocatoria de acreedores? ¿Por qué cree usted que la empresa llegó a esa situación? ¿Quién o quiénes eran los responsables?</i> 3. <i>En las situaciones que usted califica de "difíciles", ¿cómo se relacionaba usted con aquellos que creía responsables de la situación?</i> 4. <i>Si el entrevistado está sin trabajo: Bríndeme detalles sobre cómo dirige su búsqueda. ¿Le ha sucedido que un amigo no lo atendiera, ahora que está desempleado? Si la respuesta fuese afirmativa: ¿Cómo se sintió?</i>

Para tener en cuenta

"Si faltare la rueda, tú toma a pie la vía." (OVIDIO, *Ars. II*, 230.)

Preguntas adicionales para evaluar la motivación para el cambio y las expectativas de desarrollo profesional

	Preguntas sugeridas
Expectativas de desarrollo profesional	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué quiere ingresar a _____? _____? 2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en _____? _____? 3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años? _____? 4. ¿Dónde podría realizar un mejor aporte a nuestra organización? _____?
	Preguntas sugeridas
Motivaciones para el cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué elementos consideraría a la hora de decidir realizar un cambio? ¿En qué orden de importancia? _____? 2. En caso de que el entrevistado haya respondido a un anuncio, indagar si está en una búsqueda intensa o contestó a ese anuncio porque le interesó algo en particular. _____? 3. ¿En cuántas búsquedas está participando? ¿Qué expectativas tiene respecto de ellas? _____? 4. ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta (en sus empleos anteriores o en el actual) cuando usted presentó la renuncia? ¿Qué lo motivó a cambiar cuando se fue de _____? _____?

Para tener en cuenta

Pregunte y repregunte sobre la motivación. Las respuestas pueden estar estereotipadas. No se quede con la primera respuesta. Las respuestas a las preguntas sobre la motivación suelen esconder los verdaderos motivos del deseo de cambio, suelen ser engañosas. ¿Qué arma tiene usted contra esta actitud? La repregunta y el análisis de los comportamientos.

¡Regla de oro!

- Para evaluar competencias no debe utilizar preguntas hipotéticas.
- Si usted desea evaluar comportamientos pregunte sobre cómo actuó la persona entrevistada en el pasado.
- Si, por el contrario, su propósito es evaluar conocimientos, es al formular preguntas hipotéticas cuando el entrevistado responderá mejor acerca de la forma de resolver la situación planteada. Utilizará para ello sus conocimientos y experiencias, pero siempre dentro del plano teórico.