

Índice

Índice

Introducción	5
Competencias laborales	7
Tipos de competencias	8
Gestión de competencias conductuales en los procesos de recursos humanos	10
Proceso de investigación de competencias conductuales	17
Identificación y categorización de competencias conductuales	19
Índice de competencias conductuales por categoría	21
Índice alfabético de competencias conductuales	22
Glosario	131
Bibliografía	133

Introducción

Introducción

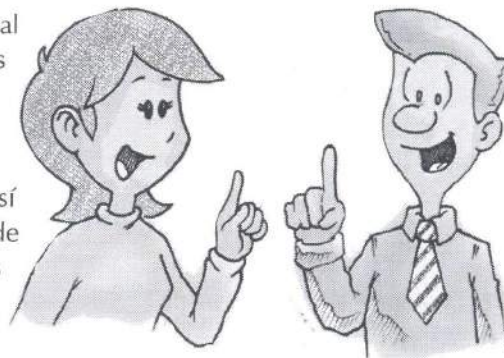
El mercado laboral exige que las personas desarrollen sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias dentro del ámbito en que se desenvuelven, pero en la actualidad, la demanda exige que el desempeño se realice con una actitud positiva.

Las mismas organizaciones en estos tiempos de globalización, pretenden reclutar personas capaces de desarrollarse con eficiencia en su puesto de trabajo; pero se ha descubierto que no solo importa la calidad en sus productos, sino también es de suma importancia la calidad del recurso humano, para lograr una mejor producción y los objetivos establecidos, la calidad debe reflejarse en los resultados de trabajo y en la forma en que se dirigen y fortalecen dentro de un clima organizacional positivo.

Para el desarrollo exitoso de los procesos, es necesario que los trabajadores posean la competencia para realizar una función y también que demuestren sus rasgos de personalidad, como por ejemplo, temperamento, vocación, principios, valores, etcétera, que los impulsen a realizar una tarea o demostrar una competencia, con base en los objetivos del puesto y el clima organizacional satisfactorio.

Por lo anterior este diccionario de competencias conductuales tiene como objetivo satisfacer la necesidad de contar con un instrumento técnico que provea opciones para determinar competencias que representen el equilibrio requerido en un trabajador para realizar un buen desempeño funcional, pero bajo una automotivación que se adapte a los principios de la organización y las necesidades individuales y sociales dentro de la cultura del país para alcanzar resultados consistentes y de impacto positivo en el sistema organizacional.

El diccionario incluye una introducción general a los conceptos básicos relacionados con las competencias conductuales y los procesos de recursos humanos. También se presentan descripciones y comportamientos de cuarenta competencias conductuales, así como, una orientación para la gestión de cada competencia, a través de los procesos del área de recursos humanos.



Introducción a la gestión de las competencias conductuales

Competencias laborales

Los autores que han estudiado el tema de las competencias laborales, por lo general, coinciden en que estas constituyen una nueva alternativa para incrementar el desempeño laboral y la competitividad entre organizaciones.

Desde el inicio, las investigaciones sobre el tema de competencias laborales han demostrado que así como es necesaria la determinación cuando se relacionan con la aplicación técnica o específica de conocimientos, habilidades o destrezas, también son primordiales las que están relacionadas con actitudes, valores y principios, porque estas determinan el motor que tendrá el trabajador para desempeñarlas de manera eficiente.

Aunque se han presentado diferentes definiciones sobre competencias laborales, desde una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral, la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, hasta el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada, una función, una actividad o tarea. Para el INTECAP las competencias laborales son las manifestaciones de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, capacidades sociales y experiencias en un contexto específico.

Martha Alles (2006), relaciona las competencias laborales con los sistemas de motivación, la inteligencia emocional y la planificación estratégica de una organización, porque parten de establecer cuáles son las características necesarias en los trabajadores para alcanzar la visión, misión y metas de una empresa, además entre estas características están los factores que lo motivan a alcanzar la pertenencia y el poder. Asimismo, manejar los sentimientos actuando equilibradamente en un grupo de trabajo, para lograr metas conjuntas.

Para dar respuesta al reto de alcanzar las metas organizacionales, (Alles 2006) algunas empresas optan por la aplicación de un sistema de competencias laborales dentro de su estructura de recursos humanos, como una alternativa para impulsar la capacitación y desarrollo, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus empleados.

García (2006), se refiere a inicios de los años 60, citando al profesor David McClelland quien propuso una forma de entender el concepto de motivación de un trabajador para alcanzar el éxito: Performance/Quality, se refiere a la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y a la calidad en el trabajo (resultados cualitativos), lo anterior, confirma la necesidad de establecer competencias laborales que integren ambas áreas, para lograr resultados positivos consistentes del desempeño de un trabajador.

Coon (2005), describe la necesidad de determinar la relación entre la inteligencia y su alto desempeño, este concepto condujo a los investigadores a estudiar nuevas variables, las cuales David McClelland las llamó "competencias", que permiten una mejor predicción del rendimiento laboral. En su conclusión afirma que para determinar el nivel de desempeño, es necesario observar al trabajador en su situación real de trabajo, para medir la manifestación de la competencia o la evidencia de la misma.

Spencer L. y Spencer S. (1993), realizó estudios en donde concluye que al analizar incidentes críticos durante el desempeño del trabajador, se pueden observar características personales que provocan el logro de los resultados esperados. Los que desarrollan las actividades de una manera excelente, generalmente tienen características personales comunes, con esta referencia se puede concluir que al determinarlas, se está cumpliendo con el propósito para el que fue creado.

Tipos de competencias

Muñera (2001), presenta la clasificación de dos tipos de competencias: las genéricas y las específicas. Las primeras se refieren a un grupo de actividades y las segundas para realizar funciones específicas.

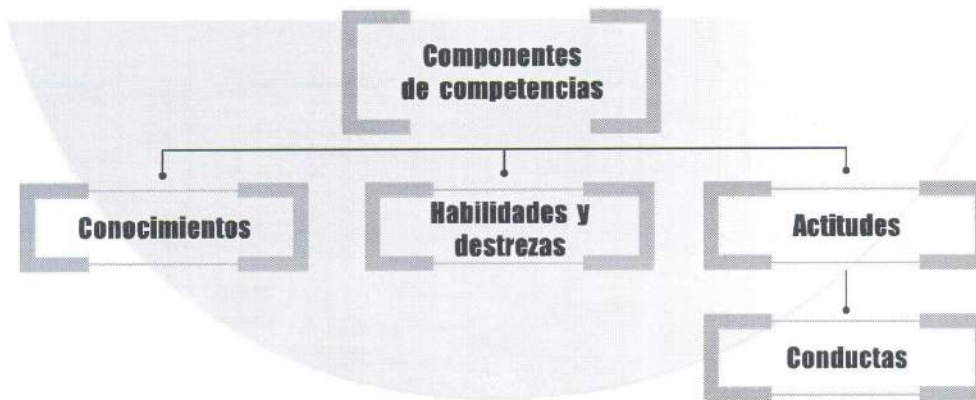
INTECAP (2001), también las clasifica como genéricas y específicas, pero agrega las básicas, definiendo las genéricas como los comportamientos comunes a un grupo de actividades o funciones; las específicas, también conocidas como técnicas, son los comportamientos de índole técnico para desarrollar una determinada función y las competencias básicas, como los comportamientos elementales

relacionados con la educación formal o la influencia formativa de su medio ambiente, como: destrezas, habilidades, conocimientos, valores y principios.

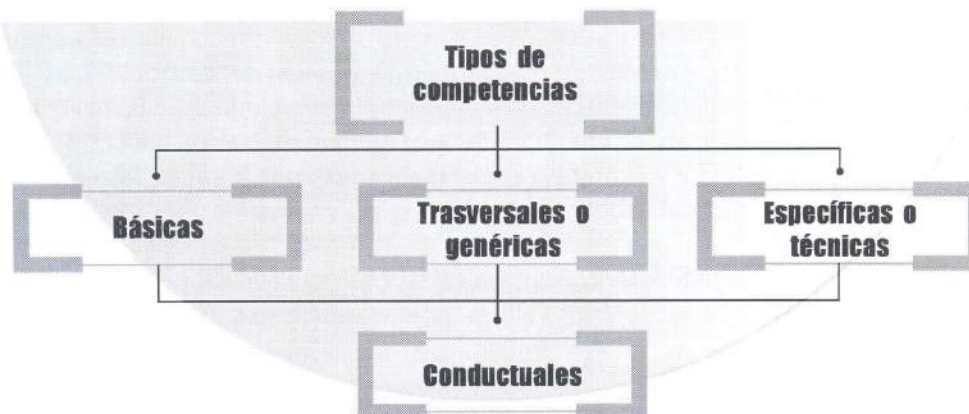
Aunque no se han encontrado autores que dentro de su clasificación incluyan las competencias conductuales, sí afirman que las actitudes, principios y valores son características que deben definirse para un puesto de trabajo, se puede citar el concepto de Spencer L. y Spencer S. (1993), que describe a las competencias como: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

El término subyacente significa "por debajo de" o "en el interno de" y se utiliza para describir las competencias que son propias de la persona, que aunque no se pueden medir con exactitud o delimitar con claridad, tienen un alto impacto en el desempeño, porque se constituyen como el motor que motiva, acciona y orienta al trabajador a realizar una acción, entre estas, se encuentran las actitudes, valores, principios y factores de la personalidad. A estas competencias se les llama competencias conductuales.





Otra forma de estudiar las competencias es según su aplicación en diversos contextos.



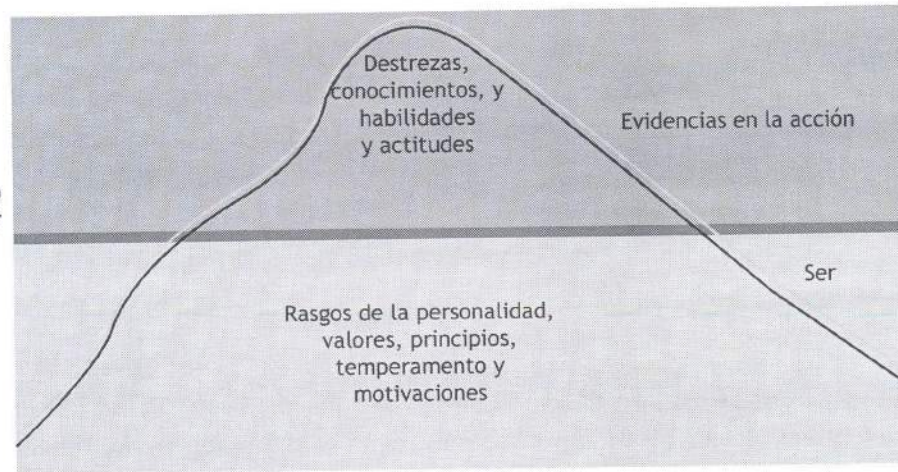
No se les ha determinado como parte de una clasificación, pero si se identifican como parte de un modelo o enfoque para determinar las competencias, el enfoque conductista, el cual se orienta a identificar los motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que las personas manifiestan en el desempeño de un puesto de trabajo, este enfoque se orienta más a las características subyacentes que motivan a la persona, que a las capacidades demostradas.

Otros enfoques son el funcionalista, que es utilizado para determinar los resultados logrados con los dominios que se tienen principalmente vinculados con las competencias específicas o técnicas y el enfoque constructivista que presenta a las competencias como la capacidad del individuo de aplicar los conocimientos,

habilidades y destrezas que está consciente que posee y el constante crecimiento o construcción de su aprendizaje.

(Alles 2006), menciona como muchos otros autores que cuando se analizan los conceptos de competencias, no se puede dejar de analizar el Modelo del Iceberg, que describe cómo se dividen las competencias según la forma en que se evidencian y desarrollan, son subyacentes a la persona, como los valores, principios, actitudes, temperamento y rasgos de la personalidad, son más difíciles de detectar pero pueden tener mayor influencia en el desempeño del trabajador. Las competencias que se pueden detectar o se evidencian con mayor facilidad son las habilidades, conocimientos y destrezas.

Modelo del Iceberg basado en el modelo presentado por Spencer y Spencer (1993).



Con base en lo presentado por Ortíz (2010), se puede definir que la clasificación de las características de la persona, generadas por los diferentes tipos de competencias, señalan que el trabajador puede demostrar capacidad de adquirir conocimientos (saber), habilidad para desempeñarse eficazmente en el ejercicio de una actividad (saber hacer) o integrarse eficientemente a la vida profesional y al ámbito social (saber ser), por lo tanto, las competencias conductuales se clasifican dentro del saber ser.

Los comportamientos de las competencias conductuales, son las manifestaciones esperadas, que se reflejan en actitudes que son generadas por los valores, principios y rasgos de la personalidad.

Gestión de competencias conductuales en los procesos de recursos humanos

Para la selección, evaluación, desarrollo y compensación de una competencia es necesario que en caso de que no se pueda medir con exactitud, sea como mínimo observable y que su aplicación se evidencie en el desempeño del trabajador.

Las competencias laborales determinadas para un puesto, se constituyen en la base de información para la gestión de recursos humanos, estas deben formar parte del sistema de información de competencias laborales, SILC, como lo define INTECAP (2001), está conformado por:

- Definición de competencias.
- Normas y estándares de competencias.
- Perfiles laborales.
- Catálogo de matrices.
- Manuales de recursos humanos.

Para las competencias conductuales no se definen normas ni se diseñan matrices, pero sí se definen comportamientos para establecer el enfoque de las competencias y delimitar su aplicación.

El SILC es el punto de partida para la gestión de recursos humanos, los procesos deben enfocarse para asegurar que los trabajadores dominen las competencias requeridas para los puestos que desempeñan. El SILC es el punto de intersección común, entre la interrelación, los procesos que se involucran en la selección, evaluación, formación y compensación de las competencias conductuales.



Análisis y descripción de puestos

Cuestas (2000), indica que, para determinar las competencias para un puesto de trabajo, es necesario analizar las funciones, características del ambiente, características del equipo y condiciones laborales en que se desarrollará en dicho puesto.

Para el diseño de un puesto se parte de preguntas como: ¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? y ¿Para qué se hace?, también se deben responder preguntas como: ¿Por qué lo hace? ¿Qué actitud debe caracterizarlo? ¿Qué principios y valores se necesitan? ¿Qué personalidad se ajusta al medio en que va a desarrollarse?, es importante determinar no solo las responsabilidades y habilidades, sino los rasgos de personalidad, valores y principios que debe tener el trabajador para ocupar el puesto, considerando, las condiciones de trabajo, las características del equipo o grupo con el cual se relacione y la filosofía de la empresa.

El presente diccionario de competencias conductuales proporciona al gestor, una herramienta que recopila información de competencias y

comportamientos, la cual puede utilizar para seleccionar las competencias ideales, acorde al puesto de trabajo, desde la perspectiva actitudinal.

Para seleccionar las competencias conductuales para un puesto, es importante priorizar cuáles son las que tienen mayor impacto en el desempeño, aunque las que se presentan son necesarias para todos los puestos, se deben seleccionar, en relación a los recursos con los que cuenta la empresa para gestionarlas, ya que, a mayor número de competencias determinadas para el puesto, mayor será el costo.

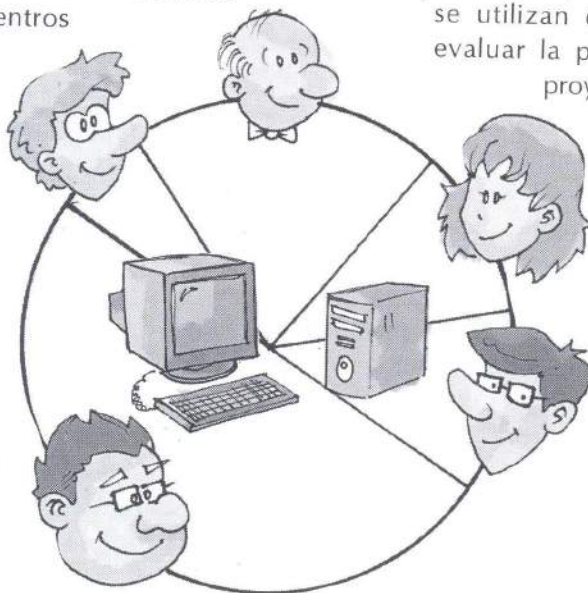
Se recomienda seleccionar un promedio de cinco a diez competencias conductuales, considerando que en la descripción del puesto se incluirán los otros tipos de competencias. En cada una de las competencias descritas, se presenta una propuesta de priorización por nivel de puesto, que se puede utilizar como referencia.

Selección de personal

Uno de los principales procesos que debe existir en la gestión de recursos humanos es la selección de personal, la cual tiene como objetivo encontrar a los candidatos idóneos para ocupar las plazas vacantes que ofrece la organización, deben contar con ciertas características necesarias para ser seleccionados.

Al determinarse las competencias conductuales para un puesto, se debe encontrar al candidato que demuestre que domina los comportamientos esperados y que al aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas será impulsado a actuar con base en valores, principios y motivaciones acordes a las expectativas que se tienen del puesto. Esta fase es muy importante para la organización, porque las personas que sean seleccionadas, formarán parte de la fuerza productiva de la empresa.

Dentro de los pasos para la selección de personal en las empresas, se incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias y visitas domiciliarias. En la selección de competencias laborales y especialmente para medir competencias conductuales, se emplean otros métodos como: las entrevistas conductuales y los centros de valoración o assessment center.

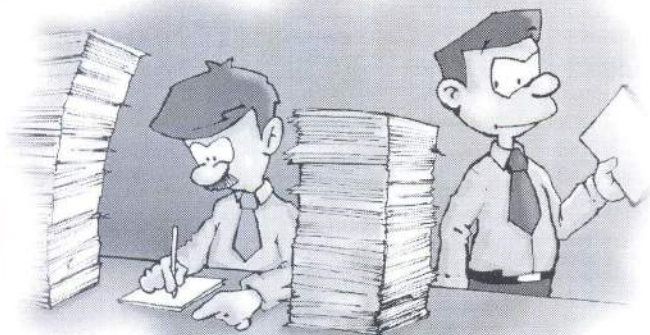


Alles (2006), señala que las entrevistas para evaluar al personal por competencias tiene como objetivo indagar en comportamientos pasados. La manifestación de la competencia que se desea evaluar, por ejemplo, por medio de una pregunta ¿Cómo identifica las necesidades de los clientes?, se podrá obtener información para medir si el candidato es previsor, tiene iniciativa, se orienta al servicio, es comunicativo, se enfoca en forma optimista, etcétera.

Muñera (2001), describe los centros de valoración o assessment center, como los que constituyen una técnica mediante la cual se evalúa a grupos de candidatos con entrevistas, dinámicas de juegos de roles, talleres y simulaciones, que permiten observar en forma objetiva el dominio en determinadas competencias de los candidatos. Estas situaciones o simulaciones se diseñan con base en el perfil del puesto.

Para la medición científica de valores, principios y factores de la personalidad se utilizan diferentes exámenes para evaluar la personalidad y que puede proyectar un indicador del perfil de la persona. También son recomendables las pruebas para determinar el temperamento.

Evaluación del desempeño



Este proceso tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de los trabajadores, en un período determinado, así como las circunstancias que favorecen u obstaculicen la aplicación de las competencias, con el fin de orientar la retroalimentación y proporcionar información para la gestión de la competencia, con base en un descriptor, perfil y competencias definidas para los puestos de trabajo.

Cuestas (2000), afirma que para la aplicación del proceso es necesario tener definidas las competencias, que hayan sido difundidas a los trabajadores que van a ser sujeto de evaluación.

Posteriormente, se deben diseñar instrumentos que permitan a los evaluadores describir, en la forma más objetiva posible el desempeño observado.

Para evaluar las competencias conductuales es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Registrar eventos críticos: durante el desempeño se presentan momentos o eventos en que se manifiesta el dominio de la competencia, de manera clara, son

momentos en que sale a la luz el máximo potencial o ausencia de una competencia en una persona. Por ejemplo, cuando un cliente rechaza un producto, el nombramiento de un nuevo jefe, el cambio de instrucciones, el ascenso, etcétera. Si se identifica un evento crítico se debe dejar una evidencia, como una nota, un correo o una entrevista de retroalimentación, que servirá como evidencia para la evaluación.

- Evaluar con escalas cualitativas: estas son empleadas para describir un juicio que no es exacto, pero los términos delimitan el nivel de desempeño que se desea describir, entre las más utilizadas se pueden mencionar:
 - Frecuencia: puede presentarse a veces, casi siempre, siempre o nunca.
 - Calidad: malo, regular, bueno, excelente.
 - Logro: deficiente, mínimo esperado, lo esperado, sobresaliente.
 - Impacto: negativo, indiferente, positivo.
- Considerar información del contexto: el desempeño en un puesto no impacta en una sola vía, por el contrario la interrelación de los procesos en que se desarrolla un trabajador impacta en las unidades y personas en la organización. Por lo anterior, es importante considerar la opinión de los diferentes tipos de clientes que tiene un trabajador: el jefe, compañeros de grupo, clientes externos, proveedores y subalternos, inclusive la opinión del mismo trabajador; para este fin se recomienda la evaluación de 360°.
- Retroalimentar: el objetivo de una evaluación de competencias conductuales es la retroalimentación, no debe faltar durante y al final del proceso, para orientar al trabajador a fortalecer sus debilidades y aprovechar al máximo sus fortalezas, así como, darle la oportunidad de expresar su propuesta para mejorar o desarrollar sus competencias.

Capacitación y desarrollo de competencias

Como resultado de los procesos de selección de personal y de evaluación del desempeño, se generan brechas de dominio de los comportamientos observados en el trabajador, en relación a los comportamientos esperados; una de las primeras opciones que se consideran para apoyar al trabajador a cubrir esas brechas, es la capacitación. Sin embargo, no todas las competencias conductuales son modificables con cursos de capacitación, entonces, se deben considerar métodos que provoquen el cambio del trabajador, modificando la estructura de valores, conceptos y principios.

La principal característica en la capacitación por competencias, es la orientación y la práctica por un lado, por medio de metodologías constructivistas, que llevan al participante a descubrir e interiorizar los conceptos, aprender haciendo y desarrollar modularmente, destrezas y habilidades por medio de la práctica. Asimismo, la inserción natural a la vida laboral de la persona, utilizando técnicas como la homología, coaching, rotación de puestos y programas de entrenamiento.

Las ventajas de la capacitación por competencias, pueden ser las siguientes:

- Considera la forma de aprendizaje.
- La concentración es mayor cuando se requiere un aprendizaje profundo.
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en la disciplina.
- Es más flexible que otros métodos.

Otro enfoque de la capacitación por competencias es la formación modular, que permite al individuo adaptar su aprendizaje a su desempeño por fases y al apropiarse de una estará listo para aprender la otra, esto favorece la formación de bases para construir nuevos conceptos.

Es importante informar al trabajador de los objetivos de cada metodología aplicada para su formación, motivándolo a ser un elemento activo en el proceso, que debe estar involucrado y comprometido para alcanzar la meta.



Compensación salarial

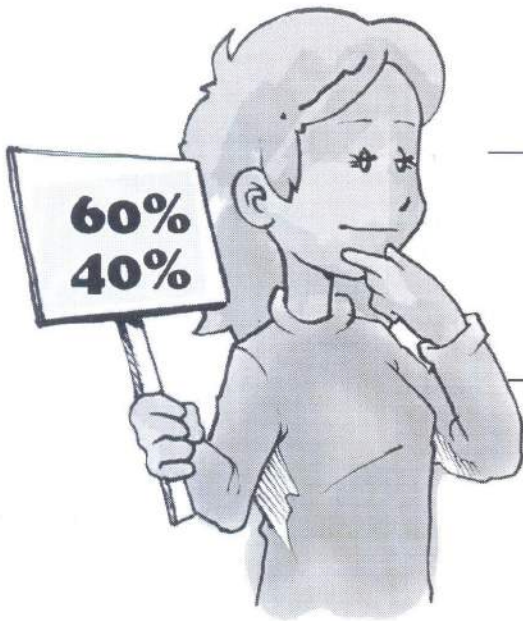
Generalmente, se relaciona la compensación con un pago salarial periódico, con una frecuencia mensual o quincenal y en la mayoría de procesos se define antes de conocer los resultados.



González (2006), concluye que cuando se analiza la compensación salarial por competencias laborales, se debe analizar desde el punto comparativo del nivel de competencia de la empresa contra el nivel de competencia del trabajador, considerando que si la empresa gana más, el trabajador debería ganar más si tuvo participación en los resultados que generaron la ganancia.

En muchos países las empresas se ven en la necesidad de definir una compensación base para cumplir con los estatutos de la ley laboral o para ofrecer un incentivo de estabilidad a sus trabajadores, lo cual es válido, pero, es también muy importante distinguir a los que participan en el cumplimiento de los resultados, con una compensación variable.

La compensación variable debe proporcionarse en relación a la compensación básica, según el nivel de puesto en la pirámide organizacional, por ejemplo:



Si es un nivel ejecutivo la relación debería ser

60% variable y

40% base.

En un nivel operativo o técnico por el contrario, como sus labores son de apoyo, la relación puede ser

20% variable y
80% base.



Si se analizan los puestos de ventas o producción directa de productos, se puede estimar hasta un

80% variable y
20% fijo.

Para la remuneración de competencias se recomienda definir para cada una resultados operacionales o estratégicos, relacionar las competencias con metas, planes de acción, acciones de mejora, ahorro de recursos u otros resultados que puedan medirse con exactitud, porque el salario debe ser asignado con base a elementos que se puedan verificar objetivamente y medir con exactitud, para justificar la variabilidad de la compensación, de lo contrario, se puede convertir en un factor negativo para la relación laboral.

Proceso de investigación de competencias conductuales

Planteamiento del problema

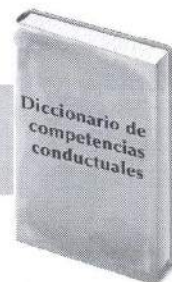
El antecedente experimental de técnicos y consultores del INTECAP, ha dejado como premisa el hecho que, en las organizaciones no se cuenta con instrumentos técnicos estandarizados que les permitan identificar competencias laborales conductuales, sin necesidad de contar con expertos en su formulación y categorización; se puede encontrar su solución en un adecuado diccionario de competencias. En el mercado nacional e internacional se encuentra un limitado repertorio de diccionarios de competencias laborales, los cuales proporcionan categorías de competencias y comportamientos que pueden constituirse en una referencia válida para la determinación de competencias clave en los trabajadores de una organización, pero estas en su mayoría, están orientadas a elementos de competencias funcionales.

Por la experiencia en la gestión de recurso humano, se ha comprobado que es necesario establecer la capacidad de una persona para realizar una función, también es necesario determinar aquellos elementos subyacentes que impactan su desempeño laboral, como: aspectos de la personalidad, temperamento, vocación, principios, valores, entre otros, que motivan a una persona a realizar una tarea o demostrar una competencia.

Por lo anterior, se propone un diccionario de competencias conductuales, para satisfacer la necesidad de contar con un instrumento técnico que provea opciones para seleccionar competencias que representen el equilibrio requerido en un trabajador, de realizar un buen desempeño funcional, pero, bajo una automotivación que se adapte a los principios de la organización y las necesidades, tanto individuales como sociales dentro de la cultura; para alcanzar resultados consistentes y de impacto positivo en el sistema de una organización.



DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS
CONDUCTUALES



Para desarrollar esta propuesta, se define el siguiente problema



¿Cuáles son las competencias conductuales que deben gestionarse en el recurso humano, para que una organización alcance un desempeño laboral integral, para lograr consistentemente los resultados y a su vez impactar positivamente en el clima organizacional?

De este planteamiento se generan las siguientes preguntas:

- ¿Cómo determinar las competencias conductuales que agregan valor al desempeño laboral?
- ¿Son las competencias conductuales determinadas, objeto de observación, medición y mejora en la gestión de recursos humanos?

Objetivos de la investigación

- **Objetivo general:** determinar las competencias conductuales que agreguen valor al desempeño laboral, que sean objeto de medición, evaluación y mejora en la gestión de recursos humanos en una organización.
- **Objetivo colateral:** diseñar un diccionario de competencias conductuales, que constituya un instrumento técnico de referencia, para la gestión de recursos humanos.



Hipótesis de la investigación:
las competencias conductuales a identificar responden a la condición de ser subyacentes al individuo, observables, medibles y desarrollables.

Identificación y categorización de competencias conductuales

Para determinar las categorías de competencias conductuales se analizaron las diferentes clasificaciones que han presentado diferentes autores sobre el tema de competencias laborales, asimismo, se analizaron instrumentos de medición de factores de la personalidad, inteligencia emocional y temperamentos, para definir las áreas en que se dividen para el análisis de los campos de aplicación de cada factor, concluyendo en una clasificación por el medio o interrelación necesaria para la manifestación de los comportamientos.

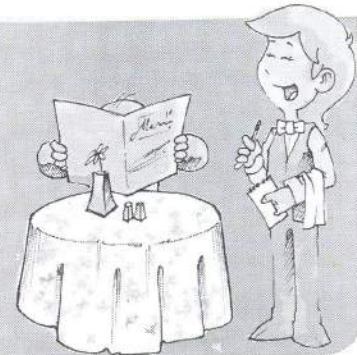
Para validar las competencias definidas y los comportamientos esperados se realizó un análisis práctico con un grupo técnico o focus group, el cual fue integrado por metodólogos y representantes de los diferentes sectores productivos. Se analizó el contenido, estructura, enfoque, pertinencia de la información y cumplimiento del objetivo del diccionario de competencias.

En conclusión se seleccionaron 36 competencias que se dividieron en cuatro áreas:

- **Personal:** Competencias que la persona demuestra o puede manifestar sin tener relación con otras personas o necesitar recursos del medio.



- **Social:** Competencias que la persona demuestra cuando se relaciona con su equipo de trabajo, clientes y otras personas en general.



- **Logro:** Competencias que la persona demuestra en el cumplimiento de actividades para alcanzar una meta.



- **Holística:** Competencias que la persona demuestra al interactuar con el medio laboral o ambiental.



Se han determinado nueve competencias conductuales por área de aplicación, según la siguiente clasificación:

Personal	Social	Logro	Holística
Autocontrol	Sociabilidad	Proactividad	Empatía
Disposición	Influencia	Orden	Cohesión
Temple	Comunicación	Resolución	Diplomacia
Optimismo	Cooperación	Competitivo	Adaptación
Dedicación	Conciliación	Visión	Estabilidad
Aprendizaje	Servicio	Dinamismo	Conciencia organizacional
Apertura	Compromiso	Meticulosidad	Precaución
Escrupuloso	Activista	Perseverancia	Equilibrio
Precisión	Confiabilidad	Innovación	Conciencia ambiental



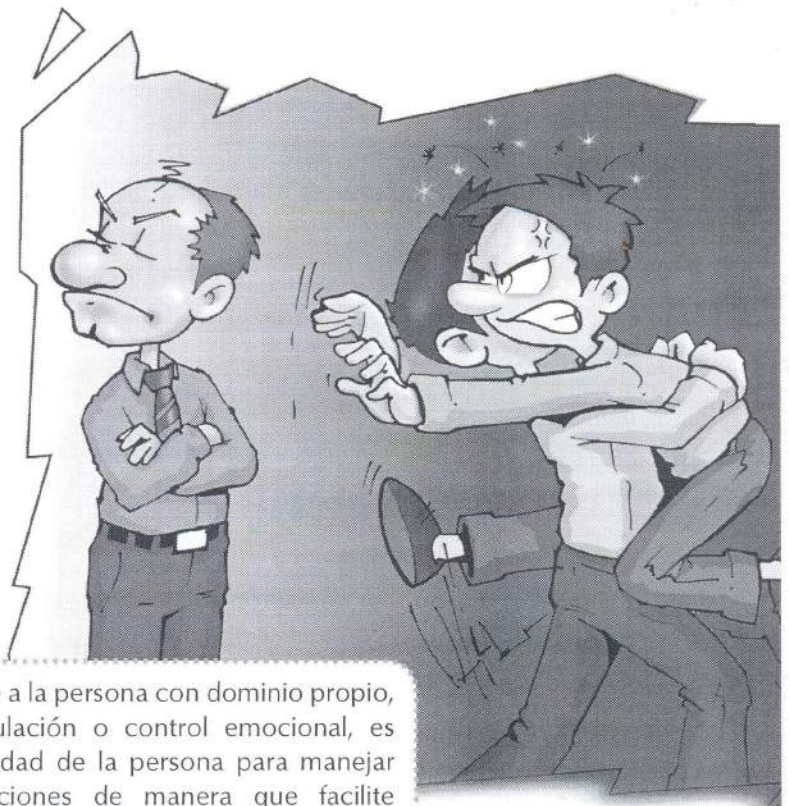
**Índice de
competencias
conductuales
por categoría**

No.	Competencia	pág.
Personal		
1.	Autocontrol	23
2.	Disposición	26
3.	Temple	29
4.	Optimismo	32
5.	Dedicación	35
6.	Aprendizaje	38
7.	Apertura	41
8.	Escrupuloso	44
9.	Precisión	47
Social		
10.	Sociabilidad	50
11.	Influencia	53
12.	Comunicación	56
13.	Cooperación	59
14.	Conciliación	62
15.	Servicio	65
16.	Compromiso	68
17.	Activista	71
18.	Confiabilidad	74
Logro		
19.	Proactividad	77
20.	Orden	80
21.	Resolución	83
22.	Competitividad	86
23.	Visión	89
24.	Dinamismo	92
25.	Meticulosidad	95
26.	Perseverancia	98
27.	Innovación	101
Holística		
28.	Empatía	104
29.	Cohesión	107
30.	Diplomacia	110
31.	Adaptación	113
32.	Estabilidad	116
33.	Conciencia organizacional	119
34.	Precaución	122
35.	Equilibrio	125
36.	Conciencia ambiental	128

**Índice
 alfabético de
 competencias
 conductuales**

No.	Competencia	pág.
1.	Autocontrol	23
2.	Activista	71
3.	Adaptación	113
4.	Apertura	41
5.	Aprendizaje	38
6.	Cohesión	107
7.	Competitividad	86
8.	Compromiso	68
9.	Comunicación	56
10.	Conciencia ambiental	128
11.	Conciencia organizacional	119
12.	Conciliación	62
13.	Confiabilidad	74
14.	Cooperación	59
15.	Dedicación	35
16.	Dinamismo	92
17.	Diplomacia	110
18.	Disposición	26
19.	Empatía	104
20.	Equilibrio	125
21.	Escrupuloso	44
22.	Estabilidad	116
23.	Influencia	53
24.	Innovación	101
25.	Meticulosidad	95
26.	Optimismo	32
27.	Orden	80
28.	Perseverancia	98
29.	Precaución	122
30.	Precisión	47
31.	Proactividad	77
32.	Resolución	83
33.	Servicio	65
34.	Sociabilidad	50
35.	Temple	29
36.	Visión	89

AUTOCONTROL



Se refiere a la persona con dominio propio, autorregulación o control emocional, es la capacidad de la persona para manejar las emociones de manera que facilite el proceso o solución en las diferentes situaciones laborales que se presenten.

Manifiesta autocontrol en todos los medios en que se desenvuelve, desde la forma que responde una nota escrita, hasta los gestos que le provoca una molestia o alegría. Goleman (2001), dice que, "la persona con esta competencia es sabia para seleccionar el momento y lugar para expresar sus opiniones o realizar acciones. Asimismo, es un trabajador que se mantiene escrupuloso, estable y práctico ante la presión de trabajo".

Cuando una persona controlada, está expuesta a situaciones de presión que generan los cambios o altibajos en el día a día del desempeño laboral, se mantiene optimista y se orienta hacia la acción de mejora.

Un trabajador con esta competencia, medita sus acciones, no se deja influenciar con facilidad por otros integrantes del grupo, por que controla sus emociones. Cuando recibe retroalimentación, consulta sobre las causas y espera con paciencia la información solicitada. Aunque sus sentimientos le impulsen a una acción, analiza las situaciones y domina sus impulsos.

"No somos responsables de las emociones, pero sí de lo que hacemos con las emociones".

Jorge Bucay.

Este tipo de persona conoce sus debilidades y fortalezas ante la tarea y actúa consciente del impacto de estas aceptando con apertura la retroalimentación, logrando mantener controladas sus emociones y evita reacciones negativas, aporta estabilidad al grupo de trabajo. Por lo general, es mediador y por su ejemplo, algunos buscan su consejo.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** el dominio de esta competencia se mide por diferentes pruebas de personalidad y de inteligencia, ya que está considerado como una característica principal de la inteligencia emocional. En instrumentos de medición para la selección, se evidencia de mejor manera en juego de roles de grupos target en Assessment Center, el manejo de la presión en pruebas técnicas de desarrollo de funciones, el manejo emocional y la seguridad demostrada durante una entrevista de trabajo.

Debe considerarse especialmente para aquellas posiciones que tienen alta relación con el cliente o que el ambiente laboral es abierto a la interrelación con otras personas, sean clientes o compañeros de trabajo, por ejemplo, recepcionistas, secretarías, agentes de seguridad, vendedores, cobradores, publicistas, etcétera. Asimismo, para aquellos puestos que desarrollan funciones de alta variabilidad y están expuestos a alta presión o estrés, tienen bajo su responsabilidad la dirección de personal o trabajan bajo entrega de resultados, por ejemplo, gerentes, supervisores de ventas, consultores, asistentes o asesores de gerencias, contadores, cajeros, entre otros.
- **Evaluación del desempeño:** si el autodominio es seleccionado dentro de las competencias conductuales de un puesto, debe observarse durante un período estipulado, de preferencia registrar fechas o situaciones en que fue evidenciada la falta o dominio de la misma, ya que la suma de eventos o la frecuencia se evaluará respecto a su desempeño. Se recomienda su evaluación con instrumentos que incluyan la opinión de diferentes miembros del grupo, encuestas de impacto del servicio que brinda a los clientes. Es aconsejable la evaluación con escalas de frecuencia, porque el impacto o calidad de su intervención, generalmente se mide a largo plazo.
- **Capacitación y desarrollo:** los comportamientos o actitudes subyacentes a la persona, necesitan programas de alto impacto y frecuencia para modificarse. Por ejemplo, se deben hacer prácticas con el trabajador para que aprenda a identificar sus debilidades y fortalezas y establecer acciones para mejorar sus actitudes. También pueden generarse mejoras por medio de estímulos correctivos de disciplina o la retroalimentación de una evaluación de 360° en el cual la persona se enfrente a la opinión de otros e impacte en su comportamiento.
- **Compensación salarial:** por ser una competencia que se manifiesta con alta o baja frecuencia, su impacto puede tener la misma consecuencia. Se recomienda no asignar este factor a los componentes del salario o asignar un bajo porcentaje para asignación salarial.

La persona con autocontrol demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Mantiene estables sus emociones ante las situaciones que se le presentan.	X	X	X	X	
Anticipa el impacto de sus acciones y sentimientos en las personas y el ambiente.				X	X
Decide sobre el impacto del medio externo sobre sus emociones.					X
Habla con libertad sobre sus debilidades, fortalezas, necesidades y motivaciones.			X		X
Apertura a la crítica, nuevas perspectivas y al cambio.	X	X	X	X	
Reflexiona sobre la experiencia para aprender de ella.			X	X	X
Mantiene positivismo y control en los momentos críticos.	X	X			X
Piensa con claridad y concentración cuando está bajo presión.	X	X	X	X	
Muestra sentido del humor al analizarse o recibir análisis sobre sí mismo.	X	X			

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Disposición



Es un estado anímico en el que una persona se muestra para realizar una actividad. Indiscutiblemente es una competencia positiva que canaliza y garantiza el logro de los objetivos, porque es posible conseguir la participación de un individuo, porque va ligada a la voluntad humana.

La disposición es como el motor de la vida, dirige muchos actos del ser humano, es decir querer hacer algo.

Rojas (2007), "En la actitud de disposición influye un número considerable de variables como: las motivaciones, la experiencia, la voluntad, la inteligencia, las emociones, el medio ambiente, lo cultural".

Las personas con disposición suelen comprender a los demás, son solícitos para ayudar a los demás. Si no son los líderes del proyecto, llegan a ser la mano derecha del líder. Se sienten conectados con su entorno, suelen ser positivos y buscan soluciones.

"La felicidad es algo que depende no de la posición, sino de la disposición".
John G. Pollard.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: la disposición es una conducta clave, generalmente, se mide en los instrumentos de personalidad, también puede aparecer como apertura.

En la entrevista de trabajo, se pueden hacer preguntas para que el candidato ilustre la forma en que se desenvuelve en la interacción social y de procesos y si se constituye en un facilitador, por ejemplo, ¿Cuándo hay actividades sociales, en qué forma participa?, o pedir a la persona que relate una anécdota de cuando se implementó una nueva tecnología en la empresa o cuando se presentó una emergencia, etcétera.

Es una competencia que debe analizarse en los candidatos para cualquier puesto de trabajo, porque difícilmente existe un puesto en que no se requiera; sin embargo, hay posiciones que demandan más del dominio de la disposición, como los puestos relacionados con atención al cliente, comunicación o asistencia en emergencias, por ejemplo, recepcionistas, locutores, corresponsales, vendedores de ruta, enfermeras, bomberos, policías, etcétera.

- Evaluación del desempeño: la mejor forma de evaluar si en el desempeño laboral se ha manifestado esta competencia, es por medio de la entrevista a colegas, clientes,

subalternos o jefaturas que se interrelacionan con la persona. Para verificar la opinión de estos respecto a la disposición, en caso que se necesite. La evaluación 360° es ideal para evaluar esta competencia, porque genera retroalimentación de todos los ámbitos de observación del desempeño requerido para un puesto.

- Capacitación y desarrollo: en este proceso, la competencia es poco modificable y para la formación de la misma, hay poca información en el mercado. Se recomienda incluirla en cursos de atención al cliente o trabajo en equipo, mediante el estudio de casos, análisis de causa y efecto y reforzamiento con programas de coaching para mostrar a la persona el impacto de los resultados, si existe, se atiende con prontitud una necesidad.
- Compensación salarial: no se recomienda incluirla dentro de los elementos para la asignación salarial, porque la medición no es exacta y está relacionada con todas las actividades de un puesto, está incluida en cualquier factor que se considere.

La persona dispuesta demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Responde con prontitud a los requerimientos que se le solicitan.	X	X	X	X	
Positiva ante cualquier circunstancia.	X		X	X	X
Ágil para identificar necesidades.			X	X	X
Reconoce las prioridades en una situación.	X	X		X	X
Presto a apoyar a otros.	X	X	X		
Voluntariamente se ofrece para realizar tareas extraordinarias.	X	X			
Crea confianza para realizar actividades que le delegan.		X	X	X	
Presta atención a la información de otros.				X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Temple



Esta competencia está catalogada como el carácter o estado de ánimo de una persona. También, se considera que es cuando una persona se enfrenta con serenidad a situaciones difíciles o peligrosas.

El temple de una persona no se obtiene fácilmente en la vida, sino que se da en la tempestad de las dificultades. Benítez (2003), dice que el templado sabe posponer sus deseos y necesidades, generalmente, es una persona equilibrada.

La persona templada justifica o explica los problemas, los fracasos o acontecimientos negativos. Son fuertes ante los problemas, generalmente, admiten errores y buscan soluciones para agregar valor a su conducta. Trata de explicar las causas o motivos de sus propios errores.

La templanza es una virtud fundamental que consiste en moderar los apetitos, pasiones y reacciones. Es tener firmeza y solidez en cualquier situación.

La templanza es una cualidad que permite, que el ser humano no se derrumbe ante los problemas, le da resistencia a la presión de los problemas y la fricción de situaciones complicadas. Esta cualidad le permite no huir de los problemas, al contrario, los enfrenta y resuelve.

"La templanza es el más
fino y delicado de los
placeros".
Vicente Espinel.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** para determinar si una persona tiene la virtud de la templanza, es importante verificar las razones de sus acciones o sus respuestas, en el proceso de selección.

Por ejemplo, si realiza una prueba técnica, con un grupo de personas, además de observar perseverancia en las metas, es íntegro en la aplicación de principios. Es recomendable hacer preguntas directas como: ¿Cuáles fueron los motivos que lo llevaron a tomar la decisión de...? ¿Explique cuáles fueron los efectos del comportamiento del grupo, con el facilitador?

En la entrevista de trabajo, de igual forma es importante verificar el por qué de las situaciones que comparte el candidato, para verificar si en la toma de decisiones considera la integridad, la priorización de necesidades, la priorización por el efecto de cada acción, etcétera, por ejemplo, ¿Por qué tomó la decisión de cambiar de trabajo? ¿Cómo reacciona cuando un cliente se molesta?

Debe considerarse para aquellas posiciones que tienen funciones en que deben mantenerse los principios y tener una organización de actividades, mantener un sistema bajo normas de calidad o atender casos de emergencia, por ejemplo, auditores, inspectores, reporteros, gerentes y asistentes de control de calidad, policías, abogados, médicos, deportistas, etcétera.

- **Evaluación del desempeño:** la templanza se puede evaluar con una escala de frecuencia, ya que es una virtud que se debe presentar constantemente en la persona. En una evaluación de 360°, es más objetiva la información que se recibe, porque la templanza está altamente relacionada con la integridad y es importante verificar si el trabajador mantiene sus principios en cualquier área en que se desenvuelve.

- **Capacitación y desarrollo:** esta es una competencia modificable, se puede formar o mejorar por medio de talleres vivenciales en que se exponga a la persona a abrir la mente a nuevas formas de pensar o ver las cosas, la formación por medio de la neurolingüística puede ser muy efectiva. Es importante, utilizar la constante retroalimentación al trabajador sobre su actitud cuando no manifiesta empatía. Asimismo, la rotación temporal con fines de formación ayuda a los trabajadores a entender el medio laboral de los otros integrantes del equipo. Esta metodología es muy utilizada en restaurantes exitosos de comida rápida, donde un trabajador es trasladado a diferentes puestos, durante su inducción, para que experimente no solo las funciones que se realizan en otros puestos, sino los sentimientos y condiciones que se manejan.

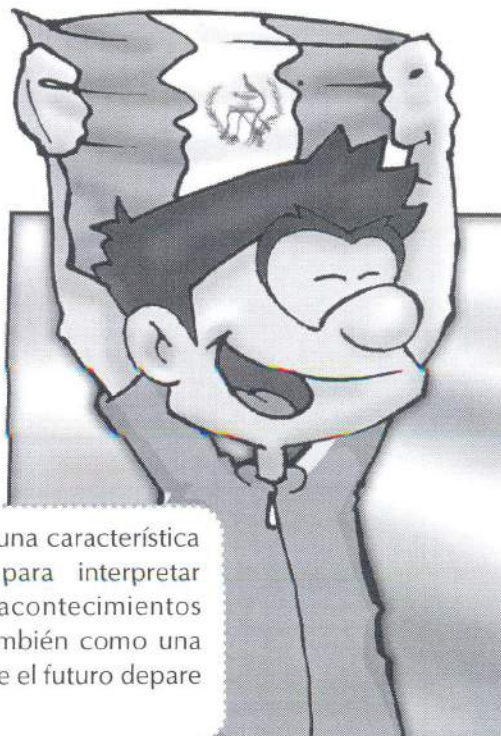
- **Compensación salarial:** para asignar compensación por el dominio de esta competencia, se puede realizar por medio de factores, logro de objetivos, aplicación de valores y resolución de conflictos, evidenciando su nivel por medio de la evaluación del desempeño o retroalimentación de clientes.

La persona con la virtud de templanza demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Evalúa la mejor forma de hacer las cosas.			X	X	X
Contiene sus impulsos en situaciones críticas.	X	X		X	X
Enfrenta retos con una actitud positiva.				X	X
Maneja con integridad las situaciones que enfrenta.	X	X	X	X	X
Persevera en alcanzar sus metas.	X	X	X		
Modera en situaciones de conflicto.			X	X	X
Atenúa la ira de otros, mediante una actitud pacífica.	X	X			
Sujeto a las autoridades.	X	X	X		

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Optimismo



Puede definirse como una característica de la personalidad para interpretar positivamente los acontecimientos externos. Se define también como una tendencia a esperar que el futuro depare resultados favorables.

Weisinger (2001), describe la actitud positiva como la tenacidad para derribar obstáculos y superarlos.

Cosenza (2004), señala que las personas con un discurso optimista, generalmente obtienen resultados que están muy por encima de sus capacidades objetivas. No justifican sus fracasos, sino aprenden de ellos para buscar el aprendizaje de cada experiencia.

El optimismo impulsa a la persona a perseverar para alcanzar sus metas a descubrir el beneficio de cada recurso con el que cuenta, a crear un ambiente positivo en su área de trabajo y a influenciar positivamente en su grupo.

La diferencia que existe entre un optimista y su contraparte, el pesimista, radica en el enfoque con que se aprecian las cosas. El pesimista busca siempre inconvenientes y dificultades y provoca apatía y desánimo. El optimista supone hacer ese mismo esfuerzo para encontrar soluciones, ventajas y posibilidades. Los optimistas tienden a tener buen humor, a ser más perseverantes y exitosos e incluso, a tener mejor estado de salud física y mantener un alto nivel de esperanza.

“El primer paso para la solución de los problemas es el optimismo. Basta creer que se puede hacer algo para tener ya medio camino hecho y la victoria muy cercana”.

John Baines.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: el dominio de esta competencia se mide por diferentes pruebas de personalidad y de inteligencia, como una habilidad indispensable para enfrentar cualquier situación en una forma positiva.

Para tener una mejor evidencia como se manifiesta esta forma de pensar y de ser, es medirla integrando a la persona en situaciones donde necesite utilizarla, como juegos de roles, presentación de un tema a un grupo o análisis de un caso.

En el historial laboral o educativo de la persona, es importante verificar cuales han sido las decisiones clave de su vida y las razones que lo motivaron a tomar esas decisiones, por ejemplo, el motivo por el que se casó, estudio de una carrera, se integró a un equipo específico, si cambia de trabajo, realizó un viaje, etcétera. Las respuestas van a reflejar la tendencia de una persona para ver la vida desde un punto de vista positivo y sus acciones son consecuentes con su forma de pensar.
- Esta competencia es indispensable para puestos con responsabilidad de dirección, como: gerentes, directores, supervisores, maestros, etcétera, porque se constituyen en motivadores de su equipo de trabajo. También para aquellos que necesitan auto dirigirse para lograr sus metas, como los vendedores, diseñadores, médicos, enfermeras y guardias.
- Evaluación del desempeño: esta competencia puede ser evaluada a nivel individual o reflejarse en otras, como el liderazgo, que se debe priorizar en los puestos de gerencias y jefaturas. Debe evaluarse con escalas de calidad que se midan por rangos negativos y positivos, ya que en este aspecto lo que importa es el impacto de la influencia en los grupos y los resultados de trabajo.
- Capacitación y desarrollo: esta es una competencia que se puede formar en la persona, pero es una formación a largo plazo y requiere mucho involucramiento y disposición del trabajador. Su desarrollo puede lograrse por medio de técnicas de persuasión, manejo de grupos, cursos de discurso, análisis de grupos. Debe realizarse por medio de talleres de trabajo y evaluar el avance con prácticas participativas, para observar el desenvolvimiento del trabajador.
- Compensación salarial: no se recomienda incluirla dentro de los elementos para la asignación salarial, ya que la medición no es exacta, aunque está relacionada con el liderazgo, la productividad, trabajo en equipo, servicio al cliente y comunicación, en estos factores puede ser compensada.

La persona optimista demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Persevera para alcanzar una meta a pesar de los obstáculos y contratiempos.	X	X	X	X	X
Reconoce los beneficios de los recursos con los que cuenta.			X	X	X
Aprecia el esfuerzo de otros.				X	X
Valora el aprendizaje obtenido de cada experiencia.	X	X	X		
Inspira a actuar con esperanza en el éxito.				X	X
Considera que las circunstancias de trabajo son manejables.					
Representa una imagen positiva en la forma en que viste y se expresa.	X	X	X	X	X
Propicia un ambiente agradable en su área de trabajo.	X	X			
Anima a otros a aceptar con entusiasmo los cambios.			X		

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Dedicación



Una persona con esta competencia, generalmente ocupa mucho tiempo y esfuerzo a su objetivo; planifica su tiempo y se mantiene dentro de lo establecido, se puede observar la dedicación de una persona exitosa en el deporte, estudio, desempeño laboral y social, cuando cumple con todas sus responsabilidades, no solo en la meta final, sino en todos los pasos para lograrla.

La dedicación es una constante que rompe los obstáculos, el trabajador que se distingue por esta conducta, tiene más posibilidad de superar los problemas, porque está preparado para afrontarlos, por ejemplo, si una persona es dedicada, planifica su tiempo y las posibles razones que debe tomar en cuenta para realizar una tarea, se prepara para enfrentar los posibles problemas, ya que al preparar los recursos con tiempo, pudo pensar con tranquilidad todas las variables, es el típico caso del trabajador que siempre llega una hora antes al trabajo, si hay un problema de tráfico, es el único que no llega tarde.

Se puede decir que una persona dedicada se consagra y puede llegar al sacrificio, aunque su proyecto se visualice a corto, mediano y largo plazo. Tiene la virtud de insistir y permanecer en el camino que se ha trazado, lo cual lo hace acreedor del respeto general durante el proceso y cuando logra su meta.

Oscar Benítez (2002), "Esta competencia es importante dentro de los integrantes de un equipo, principalmente en su líder, porque es casi imposible que cualquier empresa, proyecto o trabajo en general progrese sin dedicación".

El trabajador dedicado asume en múltiples ocasiones, abrumadoras responsabilidades que voluntariamente acepta para realizar el trabajo, con la calidad que se espera o que él mismo se ha impuesto. La persona dedicada se entrega intensamente a una actividad determinada.

"Es fácil sobresalir
teniendo talento.
Pero es mejor sobresalir
teniendo constancia y
dedicación".

Anónimo.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

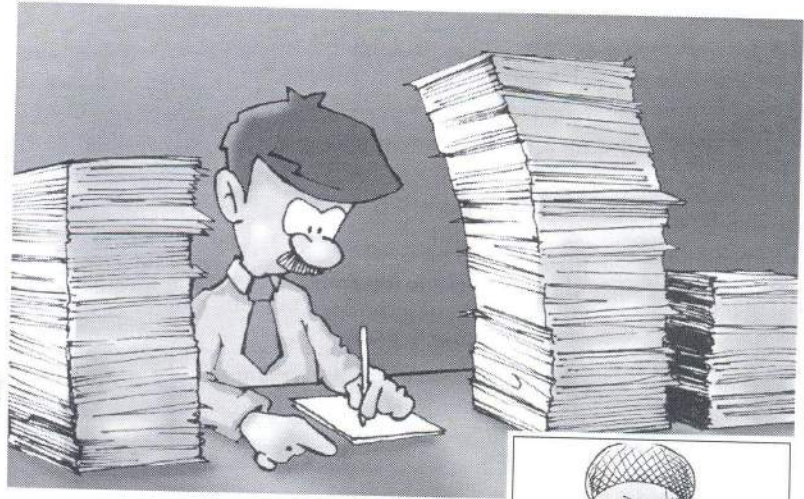
- **Análisis de puestos y selección de personal:** la dedicación es una característica que generalmente no aparece dentro de los factores de los test de personalidad, se puede encontrar como una de las características principales del temperamento melancólico.
 - **Puede relacionarse con otros comportamientos como:** perseverante, diligente, abnegado, planificador, ordenado, puntual, responsable, etcétera. Se puede visualizar en el assessment center, pero el tiempo de los ejercicios es muy corto y no se puede observar la perseverancia a largo plazo.
- En una entrevista de trabajo, debe indagarse sobre la forma que el candidato ha utilizado para alcanzar sus principales logros y también sobre su rutina diaria, para analizar como organiza su tiempo y la perseverancia que ha tenido en realizar algo. Se pueden hacer preguntas como: ¿Cuál ha sido el mayor logro a nivel profesional y cómo lo obtuvo?, ¿Cómo inicia generalmente las actividades laborales? si le pide reorganizar su lugar de trabajo, ¿Qué cosas cambiaría? estas preguntas reflejan si la persona respeta rutinas, si planifica para resolver situaciones y si alcanza sus metas por accidente o por un esfuerzo permanente.
- Se recomienda priorizar esta competencia en puestos con funciones de asistencia administrativa, ejecución contable o legal, actividades deportivas y puestos que requieren constante interacción grupal, asimismo, puestos que requieren constante actualización técnica, como los siguientes: contadores, secretarías, cobradores, cajeros, receptores pagadores, archivadores, bibliotecarios, abogados, gerentes, jefes de unidad, deportistas, médicos e ingenieros en sistemas.
- **Evaluación del desempeño:** se recomienda utilizar una escala de frecuencia, para que el evaluador exprese desde un rango de nunca hasta siempre, si la persona ha demostrado dedicación en las actividades que realiza.
 - **Capacitación y desarrollo:** es una competencia poco modificable con la capacitación, se pueden lograr cambios a largo plazo con cursos motivacionales que confronten a la persona sobre el impacto de la falta de dicha competencia. Se puede formar en el trabajador por medio de acciones de alto impacto, como la rotación de puestos, en donde se ubique a una persona en un equipo que se caracteriza por ser dedicado, esto puede obligar a la persona a cambiar de actitud. También se puede utilizar la corrección o aplicación de regímenes disciplinarios para obligar a la persona a cambiar de actitud, pero, con estos sistemas se corre el peligro de provocar la rebeldía.
 - **Compensación salarial:** la dedicación como factor individual, no se recomienda incluirla como un elemento para asignar salario, pero se puede compensar a través del logro de objetivos, la mejora de procesos, la solución de problemas críticos y otros aspectos relacionados con el cumplimiento de metas.

La persona dedicada demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Exige lo mejor de sí mismo.	X	X		X	X
Persevera en el cumplimiento de sus planes.			X	X	X
Le entusiasma el trabajo.	X	X	X		
Es meticuloso en las tareas que realiza.	X	X	X		
Exige el detalle y excelencia del trabajo de otros.				X	X
Esforzado en cada una de sus acciones.			X	X	
Busca con tenacidad los recursos para alcanzar sus metas.				X	X
Paciente en las tareas complejas.	X	X	X		
Ordenada en sus tiempos, actividades y materiales.		X	X		
Adopta rutinas con facilidad.	X				

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Aprendizaje



El trabajador con orientación hacia el aprendizaje continuo se interesa por las causas y efectos de un problema, indaga sobre las fuentes de información en los formatos y manuales, tiene apertura y disposición a recibir capacitación para mejorar su desempeño.



"El aprendizaje es un simple apéndice de nosotros mismos; dondequiera que estemos, está también nuestro aprendizaje".
William Shakespeare.

Alles (2007), describe el aprendizaje como una habilidad de buscar y compartir información, a nivel de conocimientos y experiencias, para potencializar a la organización.

Valle (1999), enfatiza la motivación es la que mueve a la persona a enriquecer sus conocimientos y buscar estrategias para ampliarlos. También, menciona que la valoración personal de sí mismo determina el éxito en el estudio de nuevos enfoques, teorías, herramientas, técnicas, etcétera.

La persona con orientación al aprendizaje puede convertirse en un experto en el medio donde actúa porque les gusta investigar y son autodidactas. Generalmente, estudia, investiga, indaga para ampliar sus conocimientos en los temas que le interesan.

Se puede mencionar el caso de un aprendiz de mecánico, constantemente pregunta para qué sirve cada herramienta, qué pasa si falla alguna pieza, además de ayudar o realizar trabajos nuevos.

Los trabajadores demandantes de nuevos conocimientos, solicitan y asisten con entusiasmo a los cursos de capacitación, son participativos y buscan las oportunidades para aplicar nuevos conocimientos.

Otra de sus características principales, es compartir sus conocimientos y experiencias actuando como agentes de cambio, hace un esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Buscan y analizan proactivamente la información pertinente para planificar un curso de acción.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: la disposición al aprendizaje es evaluada por la mayoría de pruebas de personalidad. En los análisis de temperamento se afirma que un trabajador con temperamento sanguíneo melancólico, gusta de la investigación y conocer cosas nuevas; este tipo de análisis puede ser muy asertivo en el proceso de selección y existen en el mercado diferentes pruebas para determinar el temperamento de una persona.

En una entrevista de trabajo, se debe indagar sobre el gusto de la persona por adquirir nuevos conocimientos, si lee, si le gusta asistir a cursos, su desempeño en la educación formal, qué tipo de programas le gusta ver, pasatiempos, etcétera. Hacer preguntas sobre eventos ocurridos en el país, para ver si le gusta informarse o preguntarle sobre la visión de la empresa en que trabajaba o la historia de su formación académica.

Esta competencia es requerida para puestos con funciones relacionadas con dirección, relaciones públicas, formación, comunicación. Porejemplo, gerentes, consultores, instructores, mercadólogos, financieros, economistas, entre otros. Es muy importante que se considere para puestos en que el cambio en la tecnología es constante, como el área de sistemas.
- Evaluación del desempeño: para la evaluación de este factor es recomendable utilizar una escala de frecuencia, para que el evaluador exprese si el rango es de nunca hasta siempre, si la persona ha demostrado estar actualizado y ha aprovechado al máximo, las oportunidades de aprendizaje.
- Capacitación y desarrollo: la disposición al aprendizaje, por ser una característica del temperamento de una persona, es poco modificable, asimismo, se describe como un valor en la persona, pero se puede habilitar a la persona para aplicar metodologías de estudio exigiendo o premiando su participación en cursos de capacitación y la práctica de lo aprendido.
- Compensación salarial: la disposición al aprendizaje vista como valor o disposición de la persona, no se recomienda incluirla como un elemento para asignar salario, ya que su medición no es cuantificable con exactitud. Puede ser incluida como un componente salarial si se enfoca como una función de un puesto de instructor, que debe investigar constantemente.

La persona con disposición al aprendizaje demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Comparte conocimientos y experiencias con otros.			X	X	X
Indaga sobre las causas y efectos de una situación o problema.	X	X	X	X	
Aprecia las referencias documentales de la información recibida.			X	X	
Gusta de la lectura.			X		X
Aprovecha las oportunidades para aprender de los expertos.	X	X			X
Atiende el consejo de los expertos en su especialidad.	X	X		X	X
Demuestra entusiasmo para la capacitación y formación organizacional.	X	X	X		
Siente curiosidad por la forma en que otros realizan su trabajo.	X	X			
Se interesa por aprender nuevos contenidos, tendencias y enfoques en el área de su especialidad.				X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Apertura



Es la tendencia favorable en una persona a la comprensión de actitudes ideológicas, políticas distintas de las que posee. Habilidad de abrirse ante los demás, a nuevas ideas, cambios, culturas, creencias, etcétera.

"Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no solo se nos juzga por lo mas o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación y experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás".

Goleman.

Una persona con apertura mental tiene la capacidad de comprender en los demás aspectos como: qué los motiva, cómo operan, cómo buscan relacionarse entre sí; reconocen y reaccionan ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros.

Según Goleman (1996), se describe "apertura" a la responsabilidad personal ante cualquier hecho o sentimiento que se presente en un momento dado, ocuparse personalmente de los problemas que corresponden a sus responsabilidades y establecer un contacto directo con los más afectados.

Las personas de mente abierta tienden a ser positivas, comunicativas, motivadoras, extrovertidas. Se adaptan con facilidad a los cambios.

Esta actitud es muy importante en este momento donde a nivel global se manejan muchos cambios, por ejemplo, tecnología, mercadeo, industria, metodologías, entre otras.

Los puestos a nivel de gerencia deben ser ocupados por trabajadores con apertura a escuchar y tomar en cuenta los aportes de los miembros del equipo a su cargo, para establecer un liderazgo participativo, así como estar dispuestos a analizar e integrar las nuevas tendencias tecnológicas a favor del logro de objetivos de la empresa.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: la apertura debe ser analizada como una disposición a aceptar cambios, adaptarse a la empresa, adoptar nuevas metodologías, recibir los aportes de otros; en fin que la persona reconozca el valor en otras cosas, eventos o personas diferentes a la que ella está acostumbrada. Para medir estos aspectos se recomiendan ejercicios como debates o discusiones de grupo en un assessment center.

En la entrevista de trabajo, se pueden hacer preguntas para que el candidato exprese su forma de pensar ante situaciones que se requiere apertura y si se constituye en un facilitador para el cambio y la interacción de ideas en un grupo, por ejemplo, le cambiaron de jefe, compañeros o ubicación de oficina alguna vez, ¿Cómo se sintió?, si le asignan una tarea y a última hora le hacen cambios, ¿Cómo reacciona?, en alguna oportunidad tuvo que trabajar con personas que no eran de su equipo habitual, ¿Cómo fue la experiencia?

Esta es una competencia que debe analizarse en los candidatos que tendrán funciones a nivel de gerencia, porque tienen alta relación con equipos de trabajadores y es importante que tengan la apertura de recibir y valorar el aporte de los mismos.

También se requiere para posiciones que estén expuestas al cambio o a diferentes medios o culturas, por ejemplo, del área de informática, capacitación, turismo, investigación, finanzas o medicina.

- Evaluación del desempeño: se recomienda utilizar una escala de frecuencia, para verificar si la persona ha demostrado esta conducta consistentemente. La evaluación 360° es ideal para evaluar esta competencia, porque genera retroalimentación de todos los ámbitos de observación del desempeño requerido para un puesto.
- Capacitación y desarrollo: es una competencia poco modificable con cursos de capacitación, no se encuentra oferta de formación en el mercado. Se recomiendan talleres de análisis de causa y efecto en casos laborales, para mostrar al trabajador el valor de cada elemento en un proceso y el valor que aporta un cambio.

Cursos con metodología neurolingüística pueden favorecer la disposición de la persona para explorar tendencias diferentes a las que está acostumbrada y a romper esquemas para experimentar con otros nuevos.

- Compensación salarial: no se recomienda incluirla dentro de los elementos para la asignación salarial, ya que la medición no es exacta. Se puede compensar por medio de factores como la adaptación de una nueva metodología, trabajo en equipo, aportes a la mejora, entre los más relacionados.

La persona con apertura demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Respetar los sentimientos y opiniones de otros.			X	X	
Escucha con atención lo que otros expresan.	X	X	X	X	X
Expresa ante los demás sus ideas.			X		
Analiza una situación antes de emitir un juicio.					X
Facilita la comunicación entre los miembros de un equipo.	X	X			
Tolera las diferencias entre el equipo, a favor de la armonía.	X	X			
Cede sus intereses ante los intereses a favor del equipo.				X	X
Recibe con positivismo los cambios.	X	X	X	X	X
Demuestra interés por actualizarse en su área de aplicación.	X	X	X	X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Escrupuloso

"El que honra
su nombre,
con los buenos actos,
a veces pierde mucho,
pero conserva lo mejor".

Anónimo.



Se aplica a la persona que tiende a sentir rechazo a tomar o hacer uso de algo en forma ilícita o realizar acciones contrarias a sus valores y principios. Acepta la responsabilidad del desempeño personal, se compromete tanto con ellos mismos como con los demás y se esfuerza en cumplir sus promesas y compromisos.

Es una persona íntegra y honrada al actuar, sobresale en todo tipo de empleos por el respeto a las normas y principios, generalmente es obediente y afable. Por lo general, es franca y reconoce sus sentimientos, actúa en forma abierta y consecuente, alcanzando un mayor grado de credibilidad que el resto del equipo.

Goleman (1999), sostiene que una persona escrupulosa es precisa y cuidadosa al hacer o examinar una cosa y en el cumplimiento de los deberes. Generalmente, es buscado para situaciones muy confidenciales o de alta responsabilidad, porque su conducta es predecible, se puede delegar en él una actividad con la confianza que hará todo lo que le corresponda para cumplirla. Tiende a mantener un círculo de amistad de por vida, aún con grupos de trabajo.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: los rasgos de personalidad relacionados con una conducta escrupulosa generalmente forman parte de los factores evaluados en pruebas psicométricas, como honradez, puntualidad, responsabilidad, confianza, entre otras; también se define como una característica de las personas que tienen dominio del temperamento tipo melancólico, que pueden ser determinados en los test para este fin.

La conducta escrupulosa de una persona, se observa con alta frecuencia en su comportamiento, por lo que desde la forma en que se presente a solicitar un trabajo, se evidenciará un actuar apegado a las normas de conducta generalmente aceptadas. Sus documentos son presentados con pulcritud y orden, su presentación personal es apropiada a la actividad a realizar y su lenguaje refleja respeto al oyente. Se pueden realizar preguntas como: ¿Por qué considera importante tener un horario definido de trabajo?, ¿Ha tenido conflictos con un cliente por mal servicio, cómo reaccionó?, si su jefe le solicita alterar un documento para favorecer a la empresa, ¿Qué le diría?

Se recomienda definir esta competencia para puestos relacionados con administración financiera, asesoría legal, gestión de recursos humanos, manejo de información confidencial, resguardo de seguridad entre otras actividades, por ejemplo, policías, asesores legales, gerentes financieros, contadores, secretarías, asesores de

cualquier área profesional, analistas de sistemas, relacionistas públicos y vendedores. Toda persona debe tener dominio de esta competencia para asegurar un ambiente laboral confiable en la organización.

- Evaluación del desempeño: esta competencia se debe evaluar con escalas de frecuencia e idealmente debe incluirse la opinión de un grupo representativo de los diferentes receptores de servicio de una persona, ya sea con una evaluación 360°, de impacto o simplemente el evaluador puede preguntar a otros su opinión antes de evaluar. Se pueden registrar algunos comportamientos en forma documental, como el reporte de asistencia y puntualidad, cumplimiento de metas, cartas de felicitación o reconocimiento por buen comportamiento, entre los registros más comunes.
- Capacitación y desarrollo: es una competencia poco modificable, pero se puede estimular a la persona por medio de la retroalimentación constante y establecer reglas y normas claras de conducción dentro de la organización. Generalmente, se hace necesario un sistema de régimen disciplinario para orientar la conducta de los trabajadores al cumplimiento de las normas de la empresa. Se puede capacitar sobre presentación personal, vocabulario adecuado al puesto, análisis de casos para evaluar el impacto de las buenas y malas prácticas, entre otros ejercicios, pero en paralelo debe integrarse el trabajador a un seguimiento continuo de sus actitudes y dársele retroalimentación constante.
- Compensación salarial: se recomienda que se asigne como un elemento para el cálculo de compensación, por medio de factores medibles como asistencia, puntualidad, cumplimiento de normas, con un porcentaje que agregue valor a la motivación del trabajador.

La persona escrupulosa demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Evita los lugares y personas que son negativas.	X				
Habla con veracidad y lenguaje apropiado.			X	X	X
Verifica que otros cumplan las normas.				X	X
Le entusiasma ordenar y limpiar su área de trabajo.	X	X			
Es pulcro en su presentación.			X	X	X
Medita sobre el impacto de su actuar.				X	X
Asiste puntualmente a sus actividades.	X	X	X		
Evita la murmuración y la contienda.		X			
Resguarda sus opiniones si no le compete el tema.			X		
Se interesa por conocer las normas de la empresa.	X	X	X		
Consulta constantemente si está cumpliendo con sus funciones.	X	X		X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Precisión



"La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos es que se hacen llegar a los demás los propios mensajes expresando opiniones y mostrando consideración.

Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima".

Celina Beltrén.

Una persona precisa o asertiva, refleja seguridad, confianza en sí misma, aplomo, afirma constantemente sus ideas y se comunica con confianza en la forma, contenido y momento para expresar algo o actuar.

Cuando se expresa busca que las otras personas entiendan el mensaje que quiere transmitir de la forma más efectiva, de igual manera cuando actúa, evalúa que sus acciones vayan dirigidas a alcanzar el objetivo buscado, poniendo especial atención a evitar errores y enfocar los esfuerzos. Difícilmente divaga o pierde el tiempo.

La persona precisa tiene metas claras. Sabe cuál es el camino a tomar para lo que desea conseguir. Acepta que no siempre se gana pero se esfuerza por alcanzar la meta, reformulando continuamente sus estrategias.

Como trabajador, se le escuchará expresar palabras como: bien sigamos, levantémonos, reformulemos, empecemos de nuevo, revisemos, entre otras. Es un líder nato, inspira a otros por su constante precisión en alcanzar lo que se busca y su actitud positiva.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: la precisión puede incluirse como una competencia indispensable de un líder, para puestos gerenciales o jefaturas. Es también importante para aquellos que desempeñan puestos con funciones en donde el margen de error es mínimo, como contadores, financieros, el cajero de un autoservicio de comida rápida, arquitectos, diseñadores gráficos, mecánicos, entre otros. Es también indispensable en aquellos que se dedican a la comunicación de alto impacto, como un columnista de un periódico o editor, el presentador de un programa de televisión o un conferencista.

- Puede relacionarse con otros comportamientos como: actividad, perfeccionismo, diligencia y seguridad.

Se puede evaluar en el Assessment Center, en toda la gama de ejercicios, ya que se manifiesta esta actitud continuamente. En una entrevista conductual se debe indagar sobre las causas y efectos en la toma de decisiones y la forma de expresarse del candidato, con preguntas como: ¿Por qué decidió

dedicarse a esta carrera? ¿De qué forma presentó esa idea? ¿Qué objetivos tiene para este año?

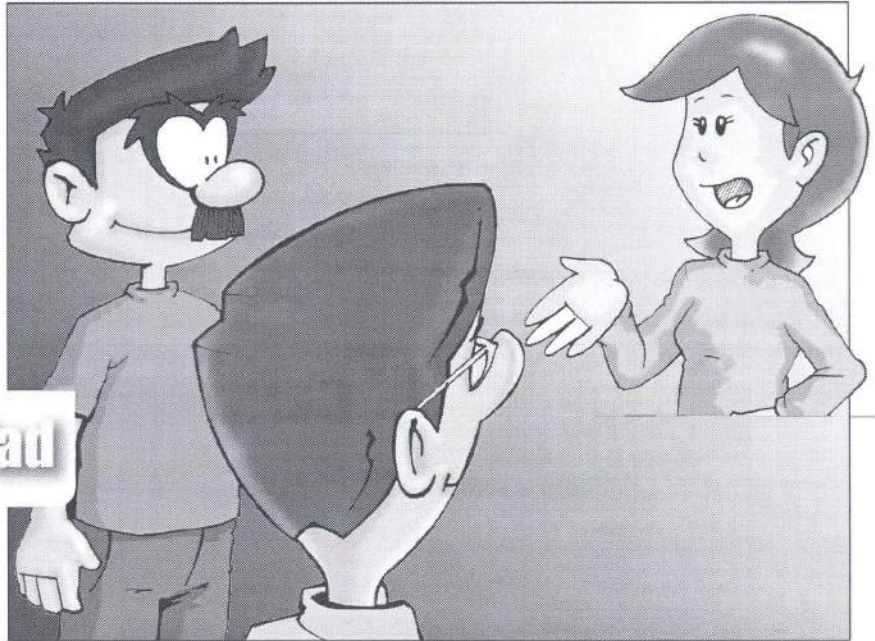
- Evaluación del desempeño: se recomienda utilizar una escala de frecuencia, para que el evaluador exprese si es desde un rango de nunca hasta siempre, si la persona ha demostrado ser preciso en su actuar, también puede evaluarse como ha sido su comunicación con el equipo de trabajo, si es apropiado su lenguaje o si alcanza el objetivo al expresar sus ideas.
- Capacitación y desarrollo: es una competencia poco modificable con la capacitación, se pueden lograr cambios a largo plazo con cursos como negociación, resolución de conflictos y comunicación efectiva.
- Compensación salarial: la precisión como factor actitudinal, no se recomienda incluirla como un elemento para asignar salario, pero se puede compensar a través del logro de objetivos, la solución de problemas críticos y otros aspectos relacionados con el cumplimiento de metas. Si se puede utilizar si es analizada como indicador de una función, por ejemplo, la precisión de los planos realizados por un arquitecto.

La persona precisa demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Aspira a metas que son posibles o alcanzables.			X	X	X
Es delicado en su comunicación o discurso.	X	X			X
Domina sus impulsos en situaciones extremas.	X	X			
Medita en sus ideas antes de expresarlas.			X	X	X
Se esfuerza por mantener y formar hábitos positivos.	X	X	X		
Evita crear retrasos, malestar o malos entendidos.	X	X			
Prefiere negociar que imponer.				X	
Aceptado y respetado por los demás.				X	X
Demuestra autorrespeto, confianza y afirmación de sí mismo.			X		
No se desanima ante el fracaso.	X	X	X	X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Sociabilidad



Esta competencia se evidencia cuando la persona se relaciona con los demás y trata de conducirlos hacia la dirección que desea, llegando a un acuerdo. Puede decirse que es un arte y exige la madurez de habilidades emocionales. Permite inspirar y movilizar a otros, prosperar en relaciones íntimas, persuadir, influir y tranquilizar. Por lo anterior, la persona con actitudes favorables a la sociabilidad es clave en el trabajo en equipo y las relaciones públicas.

Salesman (1991), "La sociabilidad debe manifestarse en todas las posibles interacciones entre dos o más personas, respetando las normas sociales, sin importar el nivel económico o la posición de la persona en una organización, esto responde a la necesidad innata del hombre de ser sociable".

Las habilidades sociales son aprendidas e influenciadas por la cultura y el entorno y pueden ser modificables. Solter (2008), considera que al aumentar la expresividad de los individuos aumenta su nivel de sociabilidad, porque la comunicación es indispensable para que se desarrolle.

Existen reglas para manifestar emociones, estas son competencias sociales básicas, de acuerdo con la forma en que se manifiestan, estas reglas pueden variar de una cultura a otra.

"La cortesía abre caminos y llena de sonrisas y momentos gratos la vida".

Oscar Benítez.

Entre las reglas que marcan la cultura pueden darse: minimizar, exagerar o reemplazar las demostraciones de las emociones; estas establecen el efecto que los sentimientos ocasionan en los demás.

La sociabilidad inicia en la familia, ya que son los responsables del proceso para la formación de habilidades sociales, entre las que se pueden mencionar: la cortesía, la civilidad, la atención, la cordialidad, el trato humano y la amabilidad entre otras; continuando el proceso formativo de esta competencia la escuela, en donde se resalta y obliga a desarrollar las habilidades más complejas y específicas; simultáneamente, actúa el propio desarrollo o etapas de la vida de un individuo, proporcionando la demanda de exigencias sociales, donde ocupan un lugar importante las relaciones que se establecen con un grupo de amigos y especialmente en el ambiente laboral.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: la capacidad de socializar de una persona es medida en todos los instrumentos de personalidad, generando un alto valor porcentual a este aspecto.

En la entrevista de trabajo, se pueden hacer preguntas para que el candidato ilustre la manera en que se desenvuelve en la interacción social, por ejemplo, ¿Cómo se siente cuando se integra a un grupo de nuevas personas? o pedir a la persona que relate una anécdota de cuando tuvo que presentar una idea en un equipo de trabajo, cómo manejó una situación de conflicto con un cliente, cómo reaccionó ante el enojo de un compañero de trabajo, etcétera.

Esta es una competencia que debe analizarse en los candidatos para cualquier puesto de trabajo, porque difícilmente existe un puesto en que no sea necesaria la interacción social; sin embargo, hay posiciones que demandan más del dominio de esta, como los puestos de recepcionista,

relacionista público, vendedor, guía turístico, instructor, y otros que se asemejen a esta categoría. En otros casos es importante considerar que la interacción social no sea una necesidad primordial para la persona, porque las actividades que va a desarrollar no le permiten satisfacerla, por ejemplo, los puestos de guardia de seguridad, editor, diseñador, bodeguero, analista de sistemas, entre otros.

- Evaluación del desempeño: la entrevista a colegas, clientes, subalternos o jefaturas que se interrelacionan con la persona, es la mejor forma de evaluar si en el desempeño laboral se ha manifestado esta competencia para verificar la opinión de estos, respecto al comportamiento social que han observado. La evaluación 360° es ideal para evaluarla, porque genera retroalimentación de todos los ámbitos sociales relacionados con el desempeño requerido para un puesto.
- Capacitación y desarrollo: la capacitación, para favorecer el desempeño, debe orientarse a dos aspectos:
 1. Formar en la persona la capacidad de interrelacionarse con otros en los diferentes ámbitos de su desempeño.

2. Orientar a la persona a socializar, respetando y adaptándose a las normas sociales del grupo en que se desenvuelve.

La metodología presencial es más efectiva porque obliga a la persona a integrarse a los grupos de estudio, porque estará expuesto a la interrelación con el instructor. Asimismo, se pueden emplear técnicas de discurso para ejemplificar normas o lograr que el trabajador conozca estrategias y conceptos relacionados.

Técnicas como la homología, la rotación de puestos y el coaching favorecen la formación de actitudes sociales.

- **Compensación salarial:** se puede compensar asignando un porcentaje dentro de los elementos de metas de equipo, pero deben ser comprobadas por medio de un instrumento de evaluación del desempeño, aunque las metas del equipo hayan sido logradas, es importante, antes de asignar la compensación, verificar si se respetaron las normas del grupo, se mantuvo la sinergia o si el trabajador fue un elemento positivo.

La persona sociable demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Establece vínculos por medio de actos de bondad.	X				
Predispuesto a recibir ideas e información de otros.	X	X	X	X	X
Orienta sus acciones al trato con otros.			X	X	X
Sus compañeros gustan de su compañía.	X	X	X		
Trata con amabilidad a los demás.	X	X			
Demuestra cortesía con palabras y gestos.	X		X		X
Participa positivamente en las reuniones sociales.			X		X
Demuestra tolerancia ante los errores de otros.				X	
Expresa alegría y paz con sus gestos.		X			
Se constituye en un elemento sinérgico en el grupo.				X	X
Expresa con facilidad sus pensamientos y sentimientos, ante los demás.		X		X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Un asesor o profesional utiliza la influencia para que su jefe apruebe un proyecto o presupuesto, convenciéndolo de los beneficios. Una secretaria puede influenciar a una colega en otra empresa para que le agilice un trámite o una comunicación.

El caso en que se observa de manera más precisa la influencia de una persona, es cuando un líder de grupo, ya sea formal o informal, lleva a los miembros a modificar su forma de pensar respecto a una meta o situación y los motiva a actuar.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: el dominio de esta competencia es medido por diferentes pruebas de personalidad y de inteligencia, como una habilidad indispensable en posiciones en que se requiere liderazgo. Para tener una mejor evidencia de la capacidad de influenciar en otros, es mejor medirla integrando a la persona en situaciones donde la necesite como juegos de roles, presentación de un tema a un grupo o la venta de un producto.

En el historial laboral o educativo de la persona es importante verificar cuáles han sido sus actividades extraordinarias, como la dirección de un equipo de fútbol, la participación en una protesta, actividades altruistas, conformación de grupos solidaristas, deportivos, sindicatos, etcétera, para investigar qué orientación le ha dado a esa capacidad.

En una entrevista de trabajo se deben hacer preguntas como: ¿Qué actividades le gusta promover con sus compañeros de trabajo y cómo lo hace? ¿Cómo motiva al personal a su cargo para que trabaje en equipo?

Esta competencia es importante y requerida para puestos con

responsabilidad de dirección, como gerencias, jefaturas, supervisores, maestros, etcétera. También para aquellos que asesoran o promueven ideas, como abogados, médicos, asistentes de gerencia, mercadólogos, publicistas y vendedores.

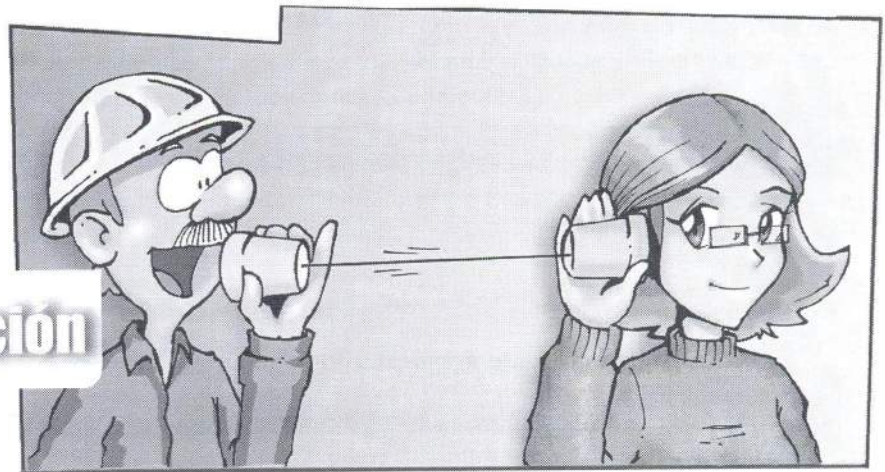
- Evaluación del desempeño: este es un factor que puede ser evaluado a nivel individual o reflejarse en otras competencias como liderazgo, se debe priorizar en los puestos de gerencias y jefaturas. Debe evaluarse con escalas de calidad que se mida por rangos negativos y positivos, ya que en este aspecto lo que importa es el impacto de la influencia en los grupos.
- Capacitación y desarrollo: esta es una capacidad que se puede formar en la persona, pero es una formación a largo plazo y requiere mucho involucramiento y disposición del trabajador. Por medio de técnicas de persuasión, manejo de grupos, cursos de discurso, análisis de grupos, puede lograrse. Debe realizarse en talleres de trabajo y evaluar el avance con prácticas participativas y observar el desenvolvimiento del trabajador.
- Compensación salarial: esta competencia como tal, no es seleccionada generalmente como un elemento para asignar compensación, pero sí se proyecta a través del liderazgo, elemento que regularmente aparece dentro de las variables, puede determinarse el salario de un puesto.

La persona influyente demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Convence a otros para aceptar ideas específicas.			X		X
Influye en la toma de decisiones de otros o del equipo.			X	X	X
Influye indirectamente para lograr el apoyo que requiere.	X	X			
Persuade a otros para dirigir sus acciones.			X	X	X
Inspira a otros al cumplimiento de las normas.	X	X	X	X	
Ejemplifica las actitudes que se desean del grupo.	X	X			X
Crea sinergia grupal a partir de su persona.	X	X		X	
Compromete a los miembros del equipo a realizar una tarea.				X	X
Motiva a otros positivamente, en momentos de crisis.	X	X	X		

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Comunicación



La persona con una actitud positiva ante la comunicación, escucha atentamente y trasmite mensajes convincentes. Esta competencia la aplica en cualquier medio de comunicación, cuando conversa con una persona, envía un correo electrónico, redacta una nota o con los gestos y señales que utiliza para expresarse.

Sáenz (2000), enlista una serie de actitudes que benefician la comunicación, enfatizando que es un pilar para el éxito de cualquier servicio, porque depende de saber recibir el mensaje correcto del cliente.

Cosenza (2004), ejemplifica que los gerentes que se comunican abiertamente con su equipo de trabajo, obtienen como resultado la creatividad de ellos, porque les permiten exponer sus ideas con libertad y estas ideas pueden aportar soluciones efectivas.

Alles (2007), también enfatiza la importancia de escuchar debidamente para comprender los sentimientos, intereses y necesidades de los demás, así como, expresar con claridad los propios.

Escuchar bien significa ir más allá de lo que se dice, también es comprender los mensajes no verbales. Una persona puede articular palabras, pero generalmente lo que expresa con sus gestos causa más impacto en las otras personas.

"La libre comunicación de los pensamientos y las opiniones es uno de los derechos más preciados por el hombre".

François de Rochefoucauld.

La persona comunicativa debe tener dominio emocional porque generalmente maneja mucha información, debe tener sabiduría para saber cómo utilizarla, dónde y cuándo compartirla y el mejor medio para expresarla.

En el campo laboral es una competencia que debe poseer todo trabajador, las relaciones interpersonales, la comunicación documental y el manejo de la información, afecta constantemente el clima organizacional y el flujo de los procesos.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: la comunicación informal de una persona es muy fácil de observar, desde el contacto para citarlo a una entrevista, hasta la entrevista misma. Se puede observar en la forma de expresarse, el vocabulario que utiliza, la facilidad con que comunica sus ideas, entre otros factores. Se recomienda solicitar a la persona que escriba un texto, según el nivel de puesto, se debe asignar un tema, pues la forma en que una persona escribe refleja la capacidad de comunicarse, porque se podrá medir la amplitud de su vocabulario, la seguridad con que presenta ideas, la forma de compartir conocimientos, entre otros aspectos.
- Evaluación del desempeño: por ser una competencia que se manifiesta con alta frecuencia, es mejor evaluarla con una escala de calidad, además de observar las actitudes para alcanzar un criterio de evaluación, se pueden tener evidencias concretas, como: memos, correos electrónicos, grabaciones de conferencias, encuestas de satisfacción de participantes o alumnos, evidencias que pueden ofrecer resultados concretos del desempeño de un trabajador. Asimismo, facilitarán la evaluación, el recabar la opinión de una muestra de las personas con que se interactúa.
- Capacitación y desarrollo: la disposición de la persona para vencer los obstáculos que le impiden comunicarse con libertad o romper esquemas de comunicación previamente aprendidos, es muy importante, ya que para habilitar a un trabajador a ser un elemento positivo para la comunicación en la empresa, empieza por cambiar su forma de pensar sobre sí mismo, fortaleciendo su estima, para que considere valioso lo que tiene que aportar o considere el valor de lo que otros aportan. Los cursos de comunicación deben incluir prácticas de cada técnica que se enseña y la diferencia de aplicar estas técnicas en los diferentes medios.

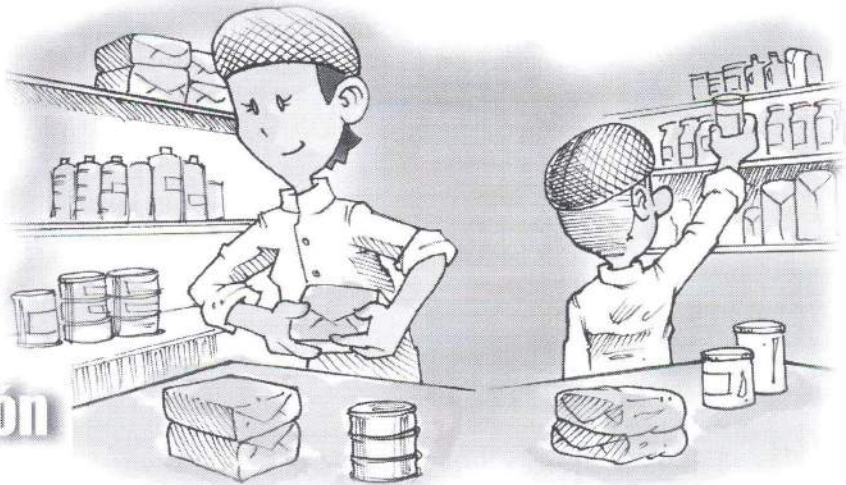
En todo el proceso de selección, es necesario recordar que para evaluar la competencia se debe exponer a la persona a una situación, investigar su comportamiento en una situación específica, porque lo importante es evaluar la manifestación de la competencia. Para medir la comunicación, no es necesario crear situaciones especiales para observar la capacidad del trabajador, a excepción de aquellos puestos en que la comunicación es parte de sus competencias específicas, este es el

Compensación salarial: si es una competencia genérica, se puede incluir como un elemento para asignación de salario, pero con un bajo valor porcentual, ya que la medición exacta es difícil y puede tener un alto costo. Si es una competencia específica se recomienda aumentar su asignación, verificando que sea medida con un método científico, para aquellos puestos que desempeñan funciones de comunicación como parte de un proceso o producto.

La persona comunicativa demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Medita sobre el mensaje que desea transmitir.	X	X		X	X
Expresa con claridad y coherencia sus mensajes.	X	X			
Aprecia la capacidad de comprensión de los demás y se adapta a ella.			X		
Capta los puntos más importantes de un tema para recibirlos o compartirlos.			X	X	X
Defiende con interés sus puntos de vista, sin imponerlos.			X	X	X
Prefiere mantenerse en quietud o silencio oportuno cuando no tiene un aporte importante o definitivo.	X	X			
Reconoce las aportaciones de los demás y muestra su interés.			X	X	X
Se esfuerza por respetar a los demás y no herir sus sentimientos con sus mensajes.	X	X			X
Receptivo a las buenas y malas noticias.	X	X			
Opta por un lenguaje sencillo, preciso y comprensible.			X	X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Cooperación

Es la acción conjunta de dos o más personas que obran juntos y producen un mismo e idéntico efecto. La cooperación se refiere a la ayuda, auxilio o socorro que se presta a una persona para el logro de alguna meta.

La persona cooperadora, es quien facilita la interacción con otros, ayudando a que las tareas, comunicación o metas en común se logren, aunque no sea su responsabilidad.

La cooperación es una expresión muy común que se establece en la rutina diaria y siempre queda definida por el campo en el que se establecen las relaciones interpersonales y por los agentes que intervienen, para lograr la cooperación técnica o económica entre empresas; cooperación científica entre universidades; cooperación entre miembros de un equipo, familia, vecinos, etcétera.

El objetivo principal de la cooperación es el desarrollo efectivo de la meta trazada, las personas que son cooperantes deben mantener el enfoque de una obra en común, conociendo las fortalezas y debilidades propias de otras personas involucradas.

La cooperación se lleva a cabo a través de acciones, proyectos, programas, proceso, etcétera. El cooperador debe realizarla con integridad y proyectarla hacia el futuro, con metodologías apropiadas que beneficien a los demás.

"No existe una mejor prueba del progreso de una civilización que la del progreso de la cooperación".
John Stuart Mill.

Según Archila (2005), las personas cooperantes son capaces de influenciar para lograr buenas relaciones personales y llevar a cabo los proyectos o tareas; debe ser una competencia clave para aquellos puestos que tienen funciones de enlace entre procesos, como: secretarías, personal de logística o tramitadores; también la requieren en alto grado, los trabajadores encargados de negociaciones o relaciones con clientes y organizaciones.

La cooperación es importante y necesaria para el buen funcionamiento de las relaciones humanas y dependen de la voluntad de cada individuo.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: la cooperación es evaluada por la mayoría de pruebas de personalidad. En los análisis de temperamento se afirma que un trabajador con temperamento sanguíneo coopera con alegría y se deleita en aportar y brindar su ayuda; este tipo de análisis es muy acertivo en el proceso de selección. Existen en el mercado, diferentes pruebas para determinar el temperamento de una persona.

En una entrevista de trabajo, tiene mayor objetividad observar a la persona en un juego de roles, para analizar sus actitudes en situaciones que requieran: apoyar, ayudar, salvar, arriesgar, informar o negociar para el logro de una meta.

Esta competencia es requerida para puestos con funciones relacionadas con puntos críticos de interrelación de procesos, como: secretarías, encargados de información, tramitadores, consultores, encargados de logística y bodega, transportistas, policías, etcétera. Asimismo, para puestos con funciones de asistencia,

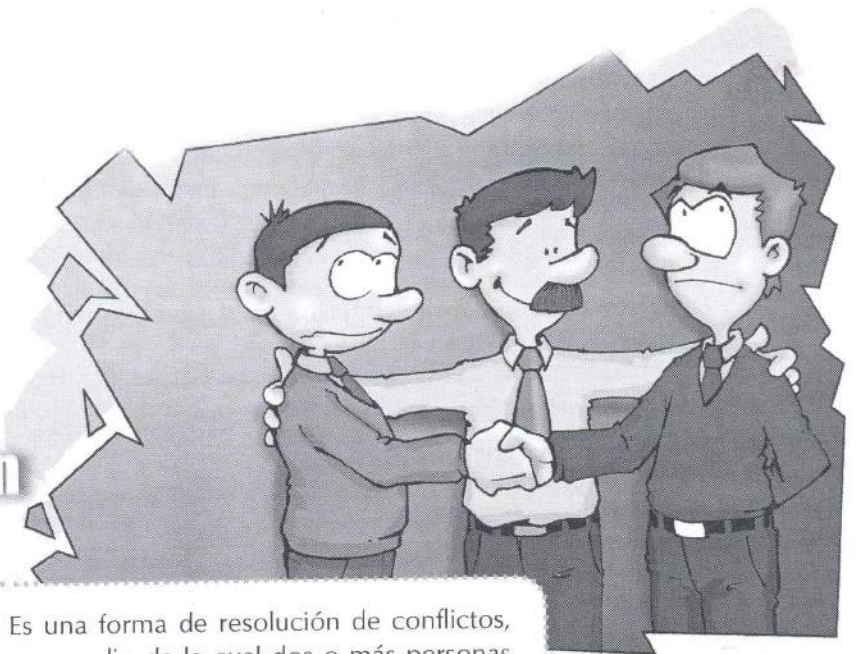
como: enfermeras, bomberos, meseros, camarógrafos, asistentes de jefaturas, jugadores de equipos deportivos, entre otros.

Evaluación del desempeño: para evaluar este factor se recomienda utilizar una escala de frecuencia, para que el evaluador exprese un rango de nunca hasta siempre, si la persona ha cooperado para alcanzar los objetivos de un grupo. También puede proyectarse en la contribución específica para lograr un resultado de grupo.

- Capacitación y desarrollo: la disposición a cooperar, por ser una característica del temperamento de una persona, es poco modificable, es parte del valor de la persona, pero se puede habilitar aplicando reglas de cooperación, dándolas a conocer, orientar para que se practique y retroalimentando para proyectar el efecto de sus actos en otras personas, cuando estas requieren de su ayuda o cuando se requiere de su esfuerzo en una situación específica.

En los puestos con funciones de asistencia, estas reglas se convierten en instrucciones de trabajo, la persona aprende a desarrollarlas, pero sí esta competencia forma parte de su personalidad, será más natural aplicarla y alcanzar mejores resultados en el desempeño.

Conciliación



Es una forma de resolución de conflictos, por medio de la cual dos o más personas tratan la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero, quien tiene una posición neutral y es calificado como conciliador.

Zambrano (2007), analiza al conciliador y señala que tiene la disposición de manejar y resolver desacuerdos. En sus intervenciones es capaz de lograr acuerdos amistosos y de mutuo beneficio entre las partes, aún cuando afecte sus propios intereses.

El conciliador tiene la habilidad de detectar disturbios o conflictos cuando se generan y toma acciones preventivas para calmar a los involucrados.

En el ambiente de trabajo, en situaciones de riesgo, presión o conflicto, la persona conciliadora mantiene una actitud de ganar-ganar en el equipo de trabajo y con los clientes. Asimismo, esta persona es imparcial en situaciones en las que no está involucrado, expresando una opinión justa y equilibrada.

La conciliación es una forma directa y amistosa de resolver conflictos que nacen de una relación que involucra la voluntad de las partes con la colaboración de un tercero llamado conciliador.

El conciliador debe motivar al diálogo, para lograr acuerdos de beneficio para las partes.

"El derecho del obrero
no puede ser nunca
el odio al capital;
es la armonía, la
conciliación, el
acercamiento común de
uno y del otro".

José Martí.

Las personas con esta competencia son diplomáticos, buenos comunicadores y ejercen influencia.

Un gerente o jefe de una unidad debe poseer esta competencia para promover la conciliación entre los integrantes de su equipo de trabajo. En la interacción de los trabajadores de una organización, se presentan constantemente conflictos o diferencias de opinión respecto a la forma de realizar un trabajo, el responsable de la dirección del equipo debe orientarlos a conciliar, por medio de acuerdos, pactos, negociaciones o aceptación de la mejor opción.

También es necesaria esta competencia en la negociación con los clientes, para lograr acuerdos de servicio determinar las características de los productos con un proveedor. El conciliador debe comportarse de manera imparcial, buscando el bien común mantener relaciones positivas entre las partes involucradas.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

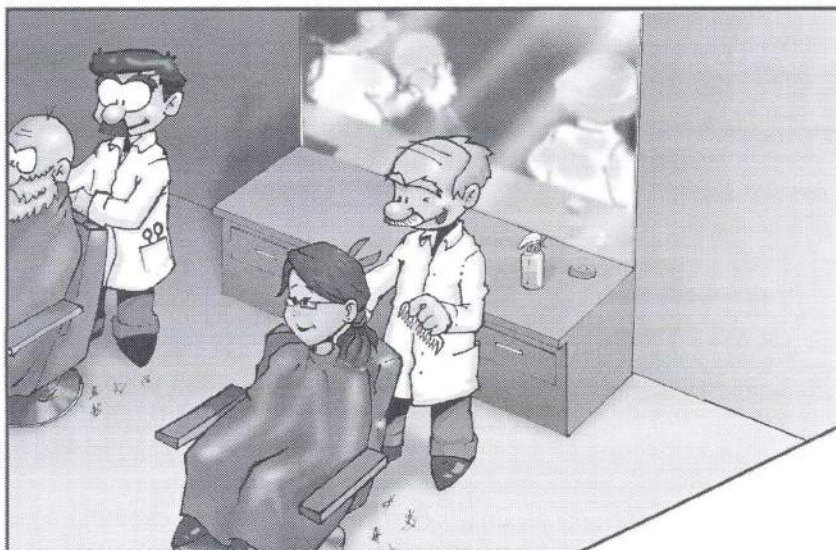
- Análisis de puestos y selección de personal: esta competencia no aparece con frecuencia en los instrumentos para analizar la personalidad, pero se pueden encontrar factores relacionados, como la escucha activa, confiabilidad, influencia, entre otros comportamientos esperados, en el conciliador. Al analizar estos factores se verifica si esta persona domina esta competencia.
 - Evaluación del desempeño: la conciliación debe evaluarse por escala de calidad, con rangos desde negativo hasta positivo. Se recomienda el registro de eventos críticos, para evaluar la solución de las situaciones descritas. Lo más efectivo es obtener la opinión de cada una de las partes involucradas en las situaciones que se evaluaron.
 - Capacitación y desarrollo: existen en el mercado cursos de capacitación para conciliadores, pero específicamente, para quienes aplican la conciliación como una función, desde el punto de vista conductual. Se puede incluir como un contenido en capacitación para mejorar el trabajo en equipo, comunicación, relaciones públicas y negociación.
 - Compensación salarial: se recomienda asignar esta competencia como elemento para asignación salarial, en aquellos puestos que desempeñan la conciliación, como una función.
- Para determinar el nivel de dominio, es ideal el Assessment Center, para observar los comportamientos en situaciones simuladas y lograr acuerdos, negociaciones o resolver conflictos.
- Esta competencia debe evaluar a los candidatos, para puestos con funciones de asesoría, dirección de personal, atención al cliente, supervisores de calidad, porque generalmente, se analizan efectos, causas y responsabilidades.

La persona conciliadora demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Asume una actitud imparcial frente a las partes en conflicto.				X	X
Convence a otros para lograr acuerdos.			X		X
Guarda con responsabilidad la información confidencial.	X	X			
Facilita el acuerdo, generando opciones de solución.			X	X	X
Crea un clima de confianza para disminuir la tensión.			X	X	X
Respeto los puntos de vista contrarios.	X	X	X		
Inspira a otros a buscar el beneficio mutuo.	X	X		X	
Reconoce los conflictos cuando se presentan y los enfrenta.	X	X	X		X
Calma la tensión con un lenguaje y actitud apacible.	X	X		X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Servicio



La persona que posee esta competencia entiende las necesidades de sus clientes, presta servicios y productos idóneos, busca la forma de aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes, ofrece la asistencia adecuada, comprende el punto de vista del cliente y actúa como asesor de confianza.

Esta actitud manifiesta continua atención, observación y búsqueda de oportunidades para ayudar a otros.

Weisinger (2001), describe a la persona con actitud de servicio la que prevé, reconoce y satisface las necesidades del cliente interno y externo.

Alles (2007), enfatiza que no se trata de una conducta aislada o concreta, sino de un actuar permanente al considerar las necesidades del cliente cuando se desenvuelve frente a él. Esta es una actitud que al practicarse con los colaboradores establece un ambiente de colaboración transversal "de jefes a subordinados y viceversa", de diálogo, generosidad y fluidez, esta habilidad se fortalece cuando las personas ofrecen su ánimo y sus capacidades al servicio de los demás.

El servicio para las personas es al mismo tiempo una carga y una liberación, la diferencia está en los pensamientos y disposición de quienes ejecutan la acción.

"Si queremos un mundo de paz y de justicia hay que poner decididamente la inteligencia al servicio del amor".

Antoine de Saint-Exupery.

La persona servicial demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Se interesa por conocer las necesidades de los clientes.	X	X			
Anticipa acciones para aumentar la satisfacción del cliente.			X	X	X
Comprende el punto de vista de los clientes.	X	X			
Dispone sus recursos para atender a otros.			X	X	X
Está atento a buscar oportunidades para mejorar el servicio que presta.			X	X	X
Concilia con el cliente para resolver problemas.		X			
Busca nuevas formas de mejorar el servicio.			X	X	X
Ofrece su apoyo a otros.	X	X			
Su rostro refleja sentimientos positivos hacia el cliente.	X	X			
Conceptualiza como cliente a sus compañeros, jefes, proveedores, familia y a todas las personas que reciben un servicio.	X	X	X	X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Compromiso

La persona con esta competencia va más allá de cumplir con una obligación adquirida, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado.

Una persona comprometida, es quien cumple con las actividades asignadas dando un poco más de su capacidad al grado de poder sorprender, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante el proyecto.

La persona comprometida, debe conocer los aspectos, alcances y obligaciones que conlleva la obligación adquirida; ayuda a tener relaciones estables tanto en el área laboral como personal. Por lo general, este tipo de persona cuida la reputación de la institución a la que pertenece, como el de ella.

Se pueden ver ejemplos de personas comprometidas, cuando no permiten que se hable mal de su empresa o cuando al caminar por un supermercado ordenan los productos que venden, aún en su tiempo libre.

Por lo general, se puede observar que son personas generosas, que se esfuerzan por el bienestar ajeno, van más allá de lo que supone en principio el deber contraído, experimentan sentimientos de felicidad y satisfacción por el éxito de grupo y no ven el compromiso como una carga sino como un medio de servicio.

"El compromiso es la respuesta valiente de quienes no quieren malgastar su vida sino que desean ser protagonistas de la historia personal y social".

Juan Pablo II.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** el compromiso es una de las características de las personas con dominio del temperamento sanguíneo, el que puede ser determinado con test del temperamento. Es medido en pruebas de personalidad y de inteligencia emocional. Las referencias laborales son un excelente medio para verificar el nivel de compromiso que tenía el trabajador con la empresa anterior y su trabajo. En Assessment Center se puede verificar si la persona se apropia de las metas de un grupo de trabajo. Al asignarle tareas en simulaciones, se pueden observar actitudes como la perseverancia, el esfuerzo en alcanzar la meta, el apoyo a otros, los sentimientos que expresa ante el fracaso o el éxito.

Esta competencia es requerida para puestos que son expuestos a situaciones cambiantes, ya sea de ambiente, metodología o personas y que no son supervisados constantemente, como vendedores de ruta, impulsadoras, recepcionistas, corresponsales, cobradores, mensajeros, gerentes que gestionan diferentes regiones o viajan constantemente. Asimismo, para puestos con funciones de asistencia administrativa, como personal de mantenimiento, asistentes de jefaturas, mensajeros internos, tramitadores, etcétera.

- **Evaluación del desempeño:** para la evaluación de este factor es recomendable utilizar una escala de

frecuencia, para que el evaluador exprese si es desde un rango de nunca hasta siempre, si la persona ha proyectado compromiso con la organización o con las responsabilidades asignadas, durante un período determinado. Esta competencia puede verse afectada por el estado de ánimo o por situaciones críticas que impacten en los sentimientos de la persona, por eso es importante evaluar la frecuencia.

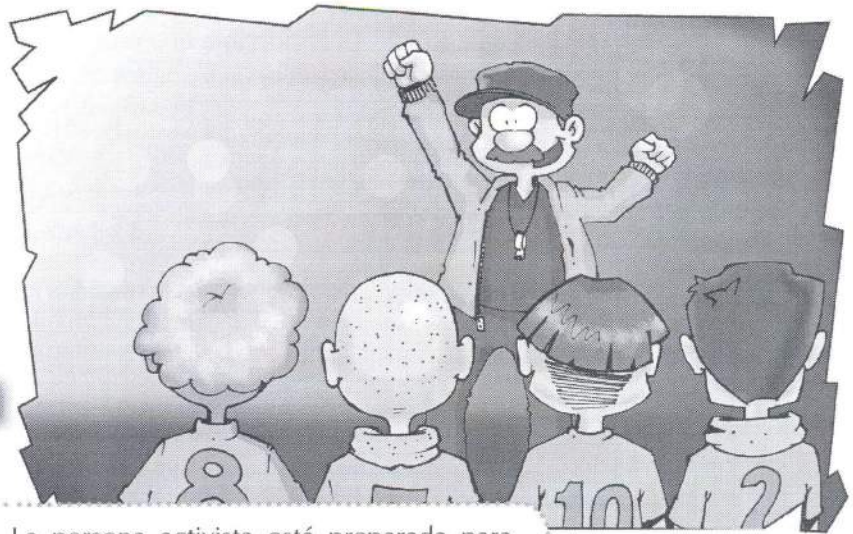
- **Capacitación y desarrollo:** el compromiso es un estado de la persona que puede modificarse por medio de actividades que fortalezcan su identificación con un grupo, una función o una organización; la capacitación debe orientarse a talleres vivenciales que le permitan al trabajador experimentar la aceptación del grupo o la compatibilidad de sus valores con los de la organización. Se pueden realizar excursiones, visitas a sucursales, actividades que involucren a la familia del trabajador, concursos para presentar propuestas de trabajo u otros aspectos relacionados con la empresa, etcétera. Por ser una característica del temperamento de una persona, es poco modificable, pero puede variar si se integra a la persona a equipos que están altamente comprometidos con una meta, ya que esa influencia puede modificar su motivación.
- **Compensación salarial:** el compromiso analizado como valor o disposición de la persona, no se recomienda incluirlo como un elemento para asignar salario, ya que su medición no es cuantificable con exactitud.

La persona comprometida demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Realiza esfuerzos extraordinarios para el cumplimiento de metas.	X	X	X	X	X
Considera propios los logros y fracasos de su equipo.			X		X
Se preocupa por conocer el avance de la empresa en el cumplimiento de metas.			X	X	
Demuestra pasión por el desarrollo de sus funciones.	X	X			
Se enfoca a resguardar la imagen de la organización.		X	X		
Habla positivamente de la empresa y su equipo.	X	X	X	X	X
No acepta malos comentarios de la empresa o equipo.	X				
Se apropia de los valores y principios de la empresa.	X	X	X	X	X
Toma decisiones personales considerando el efecto de estas en su trabajo.				X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Activista



La persona activista está preparada para ser animador, mediador y cooperante en el equipo en que se desenvuelve o dirige. No evita el compromiso, ni el conflicto, más bien posee la experiencia para participar en la resolución de los mismos. Le gusta trabajar en su comunidad o equipo de trabajo.

La persona con esta competencia posee alta resistencia a la frustración, porque su papel es movilizar a su equipo de trabajo o personas con las que se relaciona, para que aumenten su fortaleza y autosuficiencia, pasando por alto la dificultad de la meta y la resistencia del equipo.

El activista generalmente, promueve y alienta la integración entre los miembros del equipo, no toma en cuenta los prejuicios que inducen a la desintegración: racismo, sexismo, favoritismo, casta o clase social.

Bartle (2007), una de sus principales características es su apertura al diálogo y la imparcialidad a la hora de cualquier confrontación. Es un animador social y puede ser un experto y autodidacta en *principios y técnicas de la animación social, al mismo tiempo* aprende más sobre la forma de estimular a los grupos para la unidad, toma de decisiones, la planificación de actividades, la elección de las estrategias adecuadas para la utilización de recursos propios y externos necesarios para alcanzar las metas comunes.

"No te preguntes qué
puede hacer tu país
por ti, pregúntate que
puedes hacer tú por tu
país".

John F. Kennedy.

Un trabajador activista organiza equipos deportivos, desayunos motivacionales, apoya a sus compañeros para realizar trabajos extraordinarios o los motiva a integrarse para hacer un reclamo o solicitud ante su jefe. Es importante que una organización aproveche su potencial, brindándole apoyo para la realización de actividades que fortalecen el clima organizacional de una empresa.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: esta competencia como tal, no aparece en los instrumentos para analizar la personalidad, pero es posible encontrar factores relacionados como: animador, iniciativa, líder, entusiasta y organizador, entre otros comportamientos esperados en el activista. También en las pruebas de temperamentos, se encuentra como una característica del tipo sanguíneo colérico. Al analizar estos factores se puede concluir si esta persona domina la competencia.

Para determinar el nivel de dominio, es ideal el Assessment Center, para observar los comportamientos en situaciones simuladas y lograr la motivación de grupos, iniciativa para emprender actividades o convencer a otros sobre un objetivo. Si la competencia es necesaria para las funciones del puesto, es recomendable que la persona contratada la domine en alto nivel, ya que de la formación de las actitudes necesarias por medio de la capacitación, se obtienen los resultados a largo plazo.

Esta competencia se debe considerar en candidatos para puestos con funciones de alta interacción social como: instructores, maestros, publicistas, comunicadores sociales, médicos del

área rural, organizadores de eventos, guías turísticos, etcétera.

- Evaluación del desempeño: la competencia debe evaluarse por escala de calidad, con rangos desde negativo, hasta positivo. Se recomienda, el registro de eventos críticos, para evaluar las actitudes en situaciones específicas. Lo más efectivo es obtener la opinión de cada una de las partes involucradas en las situaciones que se evaluaron.
- Capacitación y desarrollo: existen en el mercado cursos de capacitación para motivadores o líderes de comunidades o grupos, pero específicamente para quienes aplican la motivación como una función, desde el punto de vista conductual. Se puede incluir como un contenido en capacitación para mejorar el trabajo en equipo, comunicación, relaciones públicas o motivación de grupos. La capacitación con metodología neurolingüística puede fortalecer esta competencia.
- Compensación salarial: se recomienda asignar esta competencia como elemento para asignación salarial, en aquellos puestos que la desempeñan como una función.

La persona activista demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Anima a otros a realizar actividades o tomar decisiones.			X	X	X
Coopera para organizar actividades.	X	X			
Motiva a otros a alcanzar sus metas.	X	X	X	X	X
Es entusiasta en las actividades sociales.	X	X			
Promueve las actividades extraordinarias.	X	X	X		
Crea sinergia en los equipos que dirige.				X	X
Lidera con facilidad a otras personas.				X	X
Identifica necesidades con el fin de satisfacerlas.			X		X
Apropia valores y se esfuerza por establecerlos en otros.	X	X	X	X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Confiabilidad



Es una competencia en el trabajador que impacta directamente sobre los resultados de la empresa, porque sobre esta virtud se pueden delegar actividades y favorecer el flujo de los procesos, asimismo, va ligada a la calidad, porque una persona confiable asegura la estandarización, debido a la consistencia de sus hechos y palabras.

La confiabilidad es calificada como una virtud y la confianza es el resultado de la relación entre la persona con el medio que se desenvuelve. La persona confiable es honesta, fiable, puntual y se puede esperar en ella lealtad. La persona que no es confiable pierde tiempo y recursos y no solo los propios, sino los de la empresa y su equipo.

Personas confiables generan relaciones sólidas y favorecen la competitividad de las organizaciones, por la solidez de sus relaciones con los clientes. El dominio de esta competencia debe evidenciarse constantemente, ya que un fallo significa pérdida de confianza.

El trabajador confiable, genera en otras personas una imagen positiva, demuestra seguridad en sí mismo y mantiene esa imagen aún en diferentes momentos o circunstancias.

Ellmman (2008), con base en esta virtud, en el ámbito laboral, se puede esperar que el trabajador desempeñe una función requerida en condiciones establecidas.

"La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito".
Ralph Waldo Emerson
(1803-1882).

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** las pruebas de personalidad proyectan el nivel de dominio de esta competencia, así como los test de inteligencia emocional. Otro de los instrumentos que se utilizan son las pruebas de polígrafo e investigación de las referencias del candidato en otras organizaciones, para verificar la veracidad de la información que se tiene, los resultados positivos favorecen el nivel de confianza hacia la persona. Los juegos de roles reflejan los valores y principios que la persona aplica en su toma de decisiones y si el equipo puede descansar en que sus decisiones se enfocan en la meta esperada. Asimismo, en los debates se refleja la consistencia en sus ideales. La manera en que la persona se exprese, mantenga su equilibrio, sus gestos, vocabulario y presentación personal creará un efecto en el entrevistador, monitor o evaluador, que le calificará como confiable.

En una entrevista por competencias se deben hacer preguntas que reflejen la confianza de la persona en sí mismo y que describa situaciones en que ganó la confianza de otros, por ejemplo, ¿Con qué frecuencia considera que aceptan sus propuestas de trabajo?, ¿Cuándo en su equipo de trabajo asignan tareas especiales, con qué frecuencia lo eligen a usted?

Se recomienda priorizar esta competencia en puestos en que el éxito de las funciones, depende en alto grado de la imagen de la

persona, como vendedores, artistas, locutores, diplomáticos, abogados, jueces, policías, médicos, enfermeras, entre otros. También en puestos que son responsables del manejo de información confidencial, como secretarías, contadores, asesores legales o financieros.

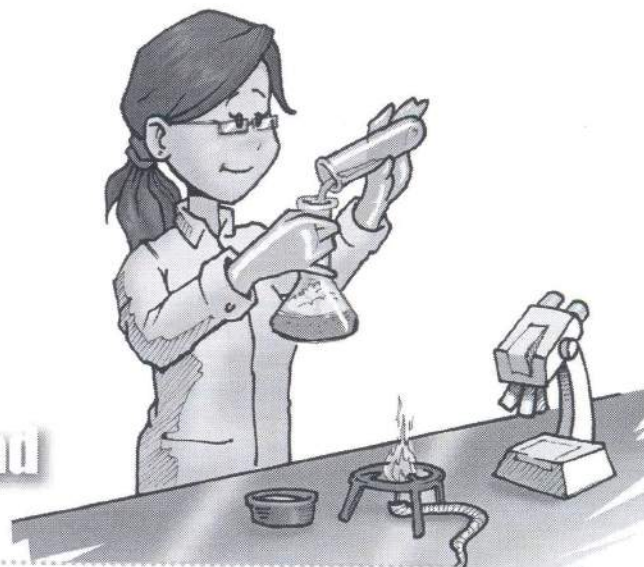
- **Evaluación del desempeño:** esta es una competencia que debe evaluarse con escalas de frecuencia, desde nunca a siempre, para medir si ha mantenido la virtud a lo largo de un período determinado y en diferentes ámbitos de aplicación, también es importante captar la opinión de los diferentes clientes con que se relaciona el trabajador, en una metodología de 360°. Se puede ver reflejado en el cumplimiento de tareas, la puntualidad, el aprovechamiento de recursos y el logro de metas.
- **Capacitación y desarrollo:** aunque el impacto de la capacitación puede ser bajo, esta competencia puede mejorarse proporcionando al trabajador información sobre normas de conducta, técnicas para captar la atención de otras personas, lenguaje, presentación o imagen apropiada al ámbito en que se desarrollan las funciones, entre otras herramientas. Es importante retroalimentar al trabajador sobre el impacto de su conducta en otras personas y en los resultados, para que identifique que aspectos debe cambiar para mantener la confiabilidad en sus relaciones interpersonales.
- **Compensación salarial:** no se recomienda incluirla dentro de los elementos para la asignación salarial, ya que la medición no es exacta, aunque está relacionada con cumplimiento de metas, puntualidad, asignación de tareas o proyectos especiales.

La persona confiable demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Discreta con la información que se le confía.			X	X	X
Habla con veracidad.	X	X			
Mantiene sus principios y valores en diferentes situaciones.	X	X	X	X	X
Asiste con puntualidad a sus citas y compromisos.	X	X			
Expresa con franqueza sus opiniones.	X	X	X		
Es responsable en el cumplimiento de sus compromisos.				X	X
Constante en sus ideales.				X	X
Su comportamiento generalmente es predecible.			X		X
Adquiere compromisos que está seguro va a poder cumplir.	X	X	X	X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Proactividad



El trabajador que posee esta competencia se presta a realizar las cosas correctas, sin necesidad de que se las ordenen, solo al considerarlo necesario. Para alcanzar las metas, tiene una alta iniciativa.

Weisinger (2001), describe la iniciativa como la disposición de aprovechar al máximo las oportunidades que se le presentan, una persona con esta característica, prepara el camino para tomar acciones en mejores condiciones a las esperadas, por ejemplo, se va a realizar una reunión con nuevos clientes para introducir un producto y el trabajador prepara gafetes para identificar a los clientes o le envía fotos de los clientes a su jefe para que, cuando se presenten conozcan sus nombres y el nombre de la empresa.

La persona proactiva se anticipa a los problemas y actúa con prontitud para resolverlos; evita problemas, es emprendedora y reacciona acertivamente ante las situaciones de riesgo.

Por poseer alta iniciativa, a una persona proactiva se le debe comunicar con claridad sus límites de acción, para que tenga libertad de desarrollarse, pero dentro de sus campos de aplicación y con los recursos designados, para que los aproveche y maximice, guardando el uso excesivo de recursos o la intromisión al área de aplicación de otros puestos y que solicite la aprobación de cambios o iniciativas antes de llevarlas a cabo para mantener el control de sus impulsos.

Todas las personas
tienen la disposición de
trabajar creativamente.
Lo que sucede es que la
mayoría jamás lo nota".

Truman Capote.

Thompson (2009), define que la persona proactiva demuestra actitudes de entusiasmo, pasión, audacia, osadía, imaginación e innovación para alcanzar algo que desea, traducido laboralmente, es un trabajador que propone soluciones, se anticipa a las solicitudes y busca alternativas para alcanzar las metas de trabajo.

Generalmente, presenta propuestas o sugerencias de mejora o una manera diferente de hacer las cosas. Se puede contar con ellos porque buscan la solución de los problemas.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** se puede obtener una evaluación de factores relacionados con la proactividad, con una prueba de personalidad, que informe sobre creatividad, iniciativa, previsión, impulsividad, imaginación y otros relacionados; aunque en algunas pruebas se evalúa la proactividad como tal.

Sin embargo, la creación de situaciones en las cuales el candidato debe tomar decisiones o solucionar problemas, es el mejor medio de evaluación para determinar la competencia del candidato. En entrevistas se pueden realizar preguntas como: ¿Qué hace cuando debe realizar una actividad en beneficio de los objetivos, pero no está autorizado para hacerla? ¿Si un cliente no está de acuerdo con un servicio pero el servicio fue brindado según lo establecido ¿Cómo soluciona el problema?

En los puestos de asistencia o apoyo administrativo es indispensable la iniciativa, porque ayuda a que no se paralicen los procesos, tal es el caso de una secretaria, asistente de gerencia, mensajero o cobrador; es aún más determinante en aquellas posiciones en las que las situaciones de trabajo
- **son cambiantes y deben tomar decisiones constantemente, como: gerencias y jefaturas.**
- **Evaluación del desempeño:** esta competencia se puede evaluar, tanto con escalas de frecuencia, como de calidad, dependiendo del nivel del puesto; si es operativo se enfoca a la frecuencia si es gerencial se enfoca a la calidad. Es una competencia que se evidencia en el ahorro de recursos, la efectividad de las propuestas, la agilización de procesos y la satisfacción del cliente por las mejoras al servicio.
- **Capacitación y desarrollo:** en los cursos de capacitación se debe trabajar con metodologías constructivistas, que lleven a la persona a descubrir su capacidad creativa, a proyectar sus ideas y analizar diferentes alternativas de soluciones de casos; con el fin de promover que la persona active información previamente adquirida para prever situaciones futuras, mediante ejercicios mentales. Los jefes pueden capacitar a los trabajadores, promoviendo constantemente, a que participen y expresen sus ideas sobre casos o problemas que se presenten.
- **Compensación salarial:** esta competencia puede ser un elemento para asignación salarial, porque se tienen evidencias objetivas sobre el resultado de la aplicación en el desempeño, por ejemplo, las propuestas realizadas, la optimización del uso de una máquina, el ahorro de recursos, encuestas de satisfacción del cliente, etcétera.

La persona proactiva demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Aprovecha con ética, las oportunidades que se le presentan.			X	X	
Demuestra pasión por alcanzar los objetivos.				X	X
Imagina nuevas formas de realizar el trabajo.	X	X	X		
Anticipa alternativas para alcanzar un objetivo.					X
Inspira a otros para realizar esfuerzos inusuales para realizar las tareas.			X	X	X
Genera ideas para mejorar la forma de hacer el trabajo.	X	X	X	X	X
Emprende acciones para evitar situaciones negativas	X	X			
Anticipa las solicitudes o requerimientos de servicio.	X	X	X	X	X
Propone soluciones para mejorar su trabajo.	X	X			

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Orden



El orden en una persona es una actitud orientada a colocar las cosas en el lugar que les corresponde. El orden es un valor necesario para el buen desempeño de una tarea. La persona ordenada, por lo general, es así en todos los aspectos de la vida; es eficiente y productiva. Realiza sus actividades sin pérdida de tiempo y sin distracciones. Sin embargo, puede no haber desarrollado esta virtud integralmente. Por ejemplo, organiza muy bien sus finanzas, pero su alimentación no es buena, no tiene horarios establecidos para comer.

"Deja que tus cosas
tengan su lugar; deja
que cada parte de tu
oficio tenga su tiempo".

Benjamín Franklin.

Rojas (2007), dice que una persona ordenada tiene mayor posibilidad de éxito laboral, estudios, proyectos, puede manejar emociones y ordenarlas de manera consciente.

Una persona ordenada es diligente, mantiene sus actividades de trabajo al día, porque generalmente, identifica y clasifica las prioridades. Programa con anticipación sus actividades. Maneja correctamente el tiempo y tiene una predisposición para ser puntual y cumplido.

Esta competencia es importante para lograr mayor eficiencia y buenos resultados integralmente, en el trabajo, en la vida cotidiana y en el espíritu.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** la persona ordenada tiene un conjunto de rasgos de personalidad muy característicos, como puntualidad, organizado y equilibrado, entre otros, que son rasgos evaluados en pruebas psicométricas. También se proyecta en los test de temperamentos, especialmente en personas con dominio del temperamento melancólico.
- **Evaluación del desempeño:** esta competencia se debe evaluar con escalas de frecuencia, en que el evaluador exprese si la conducta se observa desde nunca hasta siempre.

Es una competencia que se puede relacionar con evidencias concretas como archivos de documentos, evaluación del área de trabajo, entrega de proyectos, organización general de recursos, etcétera.

Los comportamientos esperados en una persona ordenada, son difíciles de detectar en el proceso de selección, ya que generalmente los candidatos son observados en períodos cortos de tiempo y una de las características de esta competencia es la constancia. Pero en la presentación de sus documentos o el orden en que expresa sus ideas, se puede observar la tendencia de la persona a manifestar esta conducta. En una entrevista conductual se pueden realizar preguntas como: ¿De qué forma clasifica sus documentos? ¿Cómo ordena sus registros digitales en archivos? ¿Colabora usted en el mantenimiento del orden de su casa? ¿De qué manera lo hace? ¿Le gusta hacerlo?

Se recomienda asignarle a los puestos relacionados con apoyo administrativo, como tramitadores, mensajeros, cobradores, secretarías, archivadores, editores, bodegueros, entre otros.

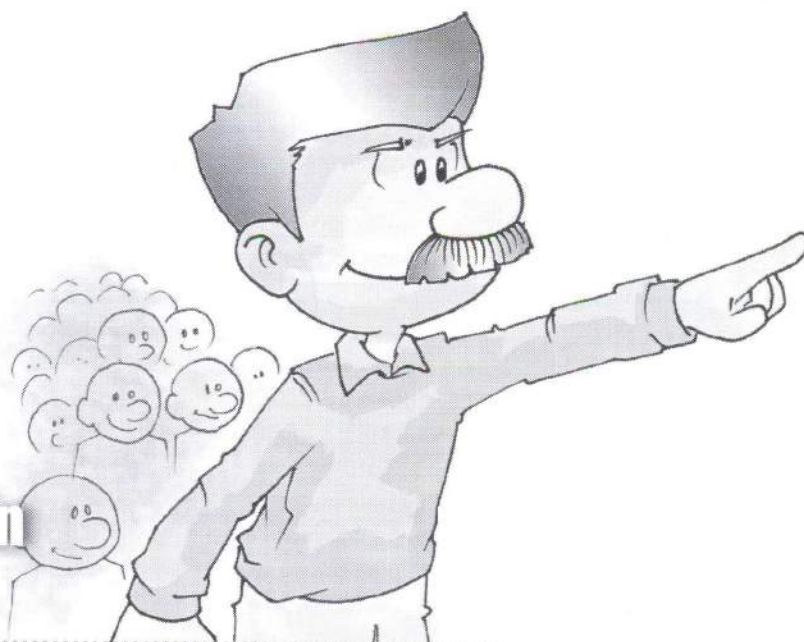
- **Capacitación y desarrollo:** existen en el mercado muchas ofertas para capacitar a los trabajadores en el área de organización de recursos, programas que pueden fortalecer esta competencia, pero la disposición o motivación que mueve a una persona a ordenar un área o a sentir realización por mantener ordenado un lugar, es subyacente a la persona y es poco modificable. Se debe motivar premiando la mejora en esta área, para utilizar otros estímulos que motiven a la persona a ser ordenada o por medio de reglamentos y normativas.
- **Compensación salarial:** se recomienda que se asigne como un elemento para el cálculo de compensación, porque se puede hacer una medición objetiva, con un porcentaje que agregue valor a la motivación del trabajador.

La persona ordenada demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Crea una estructura para realizar sus actividades rutinarias.			X	X	X
Maneja con eficiencia el tiempo de trabajo.	X	X	X	X	X
Actúa conforme a los métodos preestablecidos.	X				
Puntual en las actividades y entrega de resultados.		X	X	X	
Conoce el sistema en que está actuando.				X	X
Cuida los detalles para que los resultados sean exactos.	X	X	X		X
Meticuloso en la realización de sus tareas.	X	X			
Dispone de la información que maneja, en el momento oportuno.			X	X	X
Mantiene ordenada su área de trabajo.	X	X			

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Resolución



Actitud de la persona de asumir la iniciativa de hacer frente a las discrepancias antes de que otros las hayan observado y escuchar sin prejuicios los datos relevantes. Actitud necesaria cuando existen discrepancias claras entre los requisitos de una actividad y la actuación de los involucrados.

Según Ryback (1998), resolución significa adoptar una postura de desafío sincero cuando resulta adecuado, sin ser negativo, sino buscar la mejor solución o la mejor forma de hacer las cosas.

Las personas resueltas reaccionan con calma ante los intentos de engaño y de evasivas, tienen eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar disputas.

Son mediadores, generalmente cuando hay conflictos y falta de consenso, son ellos los que interceden entre las partes para llegar a un acuerdo. Han aprendido a través de la experiencia a ser personas templadas. Difícilmente se dejan intimidar por las condiciones del medio.

Modela con el ejemplo el dominio propio de sus emociones y con ello persuade e influye a los demás. Encuentra necesidades y propone soluciones.

**"Cuando quieres
realmente una cosa,
todo el Universo
conspira para ayudarte
a conseguirla."**

Paulo Coelho.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** esta competencia como tal no aparece con frecuencia en los instrumentos para analizar la personalidad, pero si se pueden encontrar factores relacionados, como proactividad, iniciativa, presteza y negociación; también es una característica de las personas con dominio del temperamento colérico. Para determinar el nivel de dominio es ideal el assessment center, para observar los comportamientos en situaciones simuladas, en donde se debe negociar, encontrar la mejor forma de lograr una meta o resolver un conflicto. Se expone a situaciones en que debe organizar equipos o recursos para agilizar procesos.

Esta competencia se debe evaluar en candidatos para puestos con funciones de asesoría, dirección de personal, negociación, diseño, mantenimiento de equipos o edificios, atención al cliente, supervisores de calidad, etcétera, porque generalmente enfrentan situaciones críticas en que se debe asesorar o decidir sobre la mejor forma de enfrentarlas o resolverlas.

- **Evaluación del desempeño:** la competencia debe evaluarse por escala de calidad, con rangos desde negativo, hasta positivo. Se recomienda el registro de eventos críticos, para evaluar cómo se resolvieron las situaciones descritas.

Lo más efectivo es obtener la opinión de cada una de las partes involucradas en las situaciones que se tomen de referencia para la evaluación.

- **Capacitación y desarrollo:** existen en el mercado cursos de capacitación para desarrollar habilidades de negociación, análisis de causa y efecto, resolución de conflictos, confiabilidad de procesos, entre otros, para desarrollar o potencializar esta competencia en un trabajador.
- **Compensación salarial:** se recomienda asignar esta competencia como elemento para asignación salarial, solamente en aquellos puestos que desempeñan la negociación, diseño, asesoría o mantenimiento técnico u otras funciones relacionadas con asesoría.

La persona resuelta demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Expresa con libertad sus opiniones.	X				
Influye en otros para adoptar una solución.			X	X	X
Percibe una necesidad o un problema.	X	X		X	X
Adopta una postura de desafío ante un problema.	X	X	X		
Asume la iniciativa de los retos que se le presentan.		X		X	X
Demuestra templanza cuando otros se alteran.	X	X	X		
Ejerce dominio propio.	X				
Escucha sin prejuicios la información que otros aportan.			X	X	X
Evalúa opciones de contingencia.			X		X
Propone soluciones.	X	X		X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Competitividad

La persona competitiva manifiesta actitudes que le facilitan interactuar de manera exitosa en su ambiente y lograr la satisfacción de sus necesidades, al ejercer determinada influencia sobre sus semejantes (en el sentido de ser tomado en cuenta), es una cualidad muy relacionada con la salud, el ajuste emocional y el bienestar de los individuos.

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClellan en la Universidad de Harvard. El término es utilizado en diferentes ámbitos y aplicaciones, en esencia la persona competitiva demuestra tener la actitud de mejorar el trabajo de otros o el de sí mismo.

Ser competitivo es un patrón efectivo de adaptación al ambiente, en el cual la persona demuestra el empuje para enfrentar tareas y realizarlas de la mejor manera, con relación a las tareas de los demás.

La competencia no debe ser vista como riesgo, sino como oportunidad, la cual enseña al individuo a sobresalir en el trabajo cotidiano. Ser competitivo va ligado a un impulso de superación y supervivencia.

"Solo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las circunstancias y las crea, sino las encuentra".
George Bernard Shaw.

Zarifian (1999), la competencia motiva a una persona a activar sus pensamientos, conocimientos, sentimientos, valores y capacidades para alcanzar y superar metas.

Por ejemplo, un vendedor necesita una actitud competitiva, porque es medido por sus resultados de venta, por optimizar sus metas y las de su equipo. El espíritu competitivo de un deportista va a potencializar cada una de las características físicas y mentales para ser el mejor, aún fuera de la competencia.

La persona competitiva debe ser guiada para alcanzar sus metas, valorar los esfuerzos de otro, para que su relación con los grupos, sea positiva.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: se puede obtener una evaluación de factores relacionados con la competitividad, en pruebas de personalidad e inteligencia emocional, además de analizar dicho factor también se pueden analizar factores relacionados como: previsión, innovación, iniciativa, proactividad, presteza, etcétera.

En todos los ejercicios de Assessment Center se evidencia esta competencia, porque el objetivo del candidato es sobresalir y ser elegido, el interés del candidato es realizar con esfuerzo y acierto todas las actividades las cuales se manifestarán en las diferentes etapas del proceso de selección, debiendo observarse la aplicación de principios y valores positivos en el proceso. En las entrevistas se pueden realizar preguntas como: ¿Cómo se siente cuando otro compañero alcanza un mejor resultado que el suyo? ¿Qué estrategias utilizaría para ser elegido para un ascenso, cuando sus competidores tienen la misma experiencia y conocimientos suyos?
- Esta competencia se puede priorizar en puestos que demandan un trabajo por resultados o que se desarrolla en un ambiente muy competitivo en el medio, por ejemplo, vendedores, asesores de seguros, visitantes médicos, publicistas, mercadólogos, políticos, gerentes, deportistas, entrenadores y cobradores.
- Evaluación del desempeño: esta competencia se puede evaluar con escalas de frecuencia y de calidad, dependiendo del nivel del puesto, si es operativo se enfoca a la frecuencia si es gerencial se enfoca a la calidad. Es una competencia que puede evidenciar los resultados de las funciones que el trabajador realiza, por lo que se recomienda analizar el cumplimiento de metas e informarse sobre el efecto de su trabajo en el clima de equipo y unidad, para verificar que se respeten los valores y principios en el proceso de alcanzar los objetivos.
- Capacitación y desarrollo: en los cursos de capacitación se debe trabajar con metodologías que motiven al trabajador a experimentar el logro, porque los resultados positivos fortalecen la confianza en sí mismo. El coaching orientado a fortalecer la estima del trabajador, aplicar técnicas estratégicas para mejorar resultados, puede desarrollar en el trabajador la confianza en sí mismo.

- **Compensación salarial:** esta competencia puede ser un elemento para asignación salarial, porque se pueden obtener evidencias medibles en el cumplimiento de metas, incremento de resultados y aplicación de estrategias aprendidas.

La persona competitiva demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Determinado en el alcance de sus metas.	X	X	X	X	X
Busca mejorar la forma de realizar su trabajo.			X	X	
Muestra interés por conocer mejores prácticas para aplicarlas.					X
Aporta tiempo y recursos propios para alcanzar los objetivos.			X	X	X
Optimiza todas sus habilidades y destrezas.	X	X			
Decide con prontitud para optimizar el tiempo.				X	X
Es disciplinado en la ejecución de sus tareas.	X	X	X		
Tiene claridad en las metas que quiere lograr.				X	X
No acepta con facilidad el fracaso.			X		
Le satisface la aprobación.	X	X			
Imita a quienes han logrado las metas.	X	X			

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Visión

La persona con visión se interroga sobre el futuro, previendo posibles efectos de las tendencias sociales, culturales y empresariales que observa en el presente e identifica cómo enfrentar los conflictos y problemas.

Ryback (1998), pueden sentirse intensamente involucrados a lo largo del día y sensibles, tanto en sus propios sentimientos como en los sentimientos de quienes lo rodean. Tienen capacidad de observar las situaciones desde diferentes puntos de vista y pueden animar a los demás a que tengan amplitud de miras y sean abiertos a nuevos criterios.

Un visionario escribe, comparte o deja plasmadas sus ideas, sueños o metas, para dar los seguimientos. Sus pensamientos son positivos y generalmente actúan en el presente, pensando en el efecto de este en el futuro. No se comprometen a cumplir algunas metas, porque sus esfuerzos están encaminados a lograr otras metas de su interés y es difícil que cambien su camino.

Las personas visionarias son soñadoras y futuristas, arriesgan lo que han logrado en un momento para alcanzar sus objetivos principales. Se caracterizan por ser personas emprendedoras y perseverantes, no se frustran fácilmente. Su capacidad de centrarse en una visión, los faculta para tomar decisiones.

Generalmente, los grandes hombres de la historia, científicos, inventores y conquistadores, han sido visionarios.

"Ya no creo tanto como antes en que el CI lo pueda todo. Para tener éxito, también hay que saber tomar decisiones y pensar con mayor amplitud de miras".

Bill Gates.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** las pruebas para conocer la forma de pensar de una persona, son los que se utilizan para identificar si es un visionario. Los juegos de roles o un trabajo escrito, orientan sobre la forma en que una persona analiza o enfrenta una situación. El instrumento más efectivo es la entrevista, porque se puede indagar sobre la forma de pensar y observar las actitudes de un candidato ante ciertos estímulos, por ejemplo, ¿Cuál es el motivo de su interés por el puesto? ¿Qué haría si se le ofrece una mejor posición en la empresa? ¿Qué relación tiene el puesto que solicita con sus metas personales? ¿Cómo se visualiza en la organización? sus respuestas reflejan en primer lugar si la persona tiene sus metas definidas, si ha pensado en las debilidades y fortalezas del cambio, si está comprometido con una meta afín a la de la organización.

Se recomienda priorizar esta competencia en puestos que requieran funciones de planificación estratégica y dirección de personal, como: gerentes generales, gerentes medios, jefes de ventas, mercadólogos, economistas, abogados, encargados de relaciones públicas y otras posiciones que requieran análisis.

- **Evaluación del desempeño:** es un factor que puede evaluarse a nivel individual o reflejarse en otras competencias como el liderazgo, en los puestos de gerencias y jefaturas.

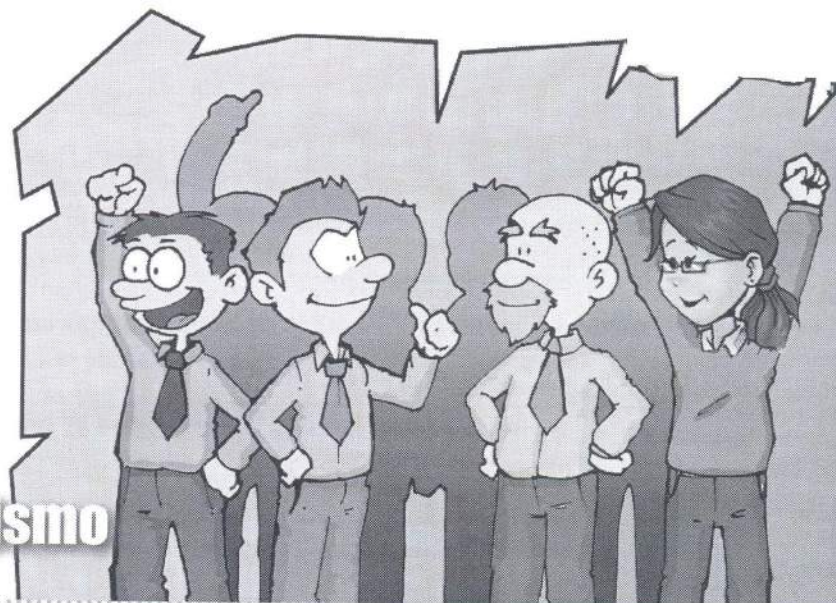
Se debe evaluar con escalas de frecuencia, desde nunca hasta siempre, para medir la perseverancia en su actitud y prevalece en la persona; porque muchas personas tienen momentos de entusiasmo ante una meta, pero no perseveran para alcanzarla.

- **Capacitación y desarrollo:** es una capacidad que se puede formar en la persona, pero es una formación a largo plazo y requiere mucho involucramiento y disposición del trabajador. Existen en el mercado, programas de capacitación que amplían el conocimiento para establecer metas, análisis de causa y efecto, además de estrategias para medir la factibilidad de un sueño. Lo más importante es que el trabajador comprenda que sus actividades del presente, tendrán un efecto en el futuro, lo cual se puede lograr con constante retroalimentación, realizar talleres de trabajo y evaluar el avance con prácticas participativas, para probar el desenvolvimiento del trabajador.
- **Compensación salarial:** no se recomienda incluirla dentro de los elementos para la asignación salarial, por que la medición no es exacta, aunque está relacionada con la planificación estratégica. Los resultados de su efectividad no se miden en el mismo período en que fue realizada.

La persona visionaria demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Analiza las situaciones desde diferentes puntos de vista.			X	X	X
Visualiza el efecto de sus acciones en el futuro.			X	X	
Previene las posibles consecuencias de sus acciones.					X
Emprende acciones a favor de las metas que busca.	X	X			
Enfrenta con valentía la toma de riesgos.			X	X	X
No se frustra fácilmente ante el fracaso o la espera.	X	X	X	X	
Es una persona activa y laboriosa.	X	X	X		X
Toma decisiones basadas en una meta.				X	X
Escribe y comparte sus metas y sueños.			X	X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Dinamismo

La persona con dinamismo se proyecta con la energía para trabajar intensamente en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que cambian en cortos espacios de tiempo o en jornadas de trabajo prolongadas, estos factores afectan su nivel de actividad. El dinamismo orienta a la persona a mantenerse ocupada, se caracteriza por ser emprendedora y con iniciativa.

La persona con dinamismo es reconocida por sus colegas y colaboradores como el motor que transmite energía al grupo que está a su cargo y a todo lo que emprende. Generalmente, muestra entusiasmo por el trabajo y tiene tendencia positiva hacia el logro de sus metas.

Alles (2002), puede trabajar en diferentes situaciones, cambiando de localidad, tiempo e interlocutores sin que se afecte su rendimiento; cuenta con una capacidad física para resistir largas jornadas de trabajo y tiene la capacidad mental para laborar con alta presión y exigencia.

El dinamismo es realizar con esmero, tareas, labores y deberes que son propios del que hacer cotidiano. Pero, no significa únicamente "cumplir" con el trabajo, también ayuda a quienes le rodean: en el trabajo, en la universidad y en otras actividades.

"Más se estima lo que
con más trabajo
se gana".
Aristóteles.

Las personas dinámicas en el trabajo son una pieza cohesiva en el equipo, porque motivan a otros con su ejemplo y generan un ambiente que incita la acción.

Tienden a ser desordenados y no concluir las tareas que inician, porque responden con facilidad a estímulos que desvían su atención de la meta. Es muy importante que sean guiados o apoyados por otros o cuenten con guías como: una agenda, alarmas, recordatorios, etcétera.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** esta competencia generalmente, no aparece en los instrumentos para analizar la personalidad, pero si se pueden encontrar factores relacionados con el dinamismo como: entusiasta, activo, emprendedor, iniciativa, energético. También en los análisis de temperamentos, se encuentra como una característica de tipo sanguíneo.

En ejercicios de un Assessment Center se pueden observar comportamientos o actitudes relacionadas con esta competencia, sin importar la duración de los ejercicios, porque la persona dinámica proyecta constantemente su energía, aún en las tareas en donde permanece pasivo, se observarán comportamientos como: movimientos, escritura, aseveraciones o negaciones con los gestos, etcétera.

- En la entrevista se pueden hacer preguntas como: ¿Cuál es la razón por la que invierte tiempo extra en su trabajo? ¿Cómo se siente cuando llegan muchos clientes y le solicitan diferentes cosas al mismo tiempo? ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?

Esta competencia es necesaria para puestos con funciones muy variables o de constante cambio, por ejemplo, locutores de radio, publicistas, médicos de emergencias, organizadores de eventos, guías turísticos, recepcionistas, personal de limpieza y mantenimiento, gerentes y jefaturas de unidad, vendedores, instructores, camarógrafos, policías de tránsito, entre otros.

- **Evaluación del desempeño:** la competencia debe evaluarse por escala de frecuencia, con rangos desde nunca, hasta siempre, para registrar la constancia del dinamismo en la persona. También es importante preguntar a las personas que interactúan con él, si han observado momentos de depresión o desánimo, ya que por la energía que estas personas manejan, en ocasiones la orientan hacia lo negativo y disminuyen su entusiasmo. Se recomienda el registro de eventos críticos, para evaluar las actitudes en situaciones específicas. Lo más efectivo es obtener la opinión de cada una de las partes involucradas en las situaciones que se tomen de referencia para la evaluación y utilizar la metodología de 360°.
- **Capacitación y desarrollo:** el dinamismo de una persona es una característica innata que es poco modificable, se puede motivar a la persona para entusiasmarla, por medio de premios.

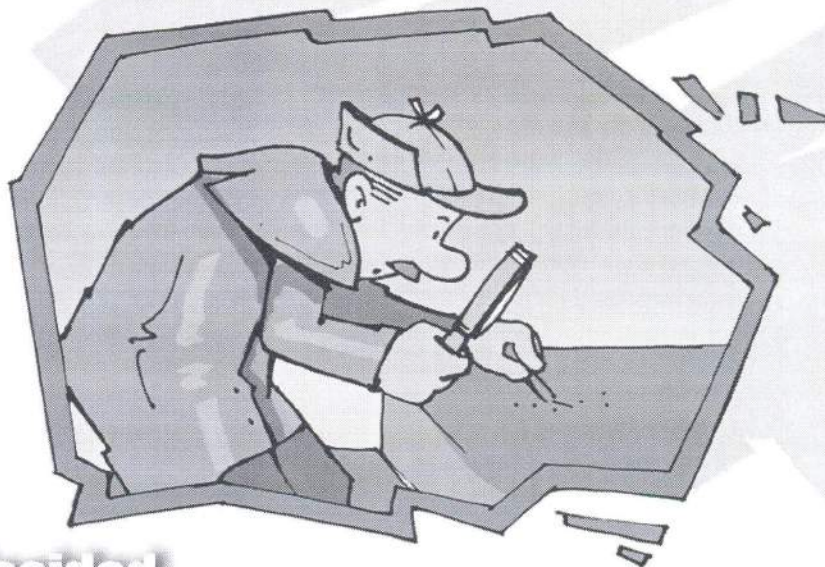
Una metodología efectiva puede ser la homología o rotación de puesto a un equipo muy dinámico. La capacitación sobre neurolingüística puede fortalecer esta competencia.

- **Compensación salarial:** no se recomienda asignar esta competencia como elemento para asignación salarial, pero se puede compensar por medio de otros factores medibles, como los resultados de ventas, mejoras a procesos, resultados de encuestas de satisfacción y organización de actividades especiales.

La persona dinámica demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Mantiene su energía, aún en largas jornadas de trabajo.	X				
Ofrece tiempo y recursos extras para alcanzar las metas.		X	X	X	X
Motiva a otros a realizar tareas extraordinarias.				X	X
Se ofrece para colaborar con otros.	X	X			
Está pendiente de las necesidades de los demás.	X	X		X	X
Genera un ambiente positivo en su grupo de trabajo.			X	X	
Cambia de actividades en el trabajo sin bajar su rendimiento.	X	X	X		
Transmite energía en su accionar.	X	X	X	X	X
Es abierto al cambio y a la dinámica de los procesos.			X		X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Meticulosidad

La persona meticulosa busca la conclusión total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que se relacionan, independientemente de su insignificancia. Es minuciosa, cuidadosa y exacta en la realización de algo.

Es responsable, cuidadoso y autodisciplinado a la hora de ocuparse de funciones y responsabilidades.

El meticulado es un investigador nato, le gustan los desafíos y se va volviendo experto en la materia que desarrolla. Tiene un deseo de perfección, es curioso por naturaleza. Muchas veces puede tener problema de trabajar en equipo, porque los demás no cumplen sus expectativas. Puede ser un autodidacta.

Generalmente, pueden llegar a ser inventores, son elementos importantes en empresas donde se están desarrollando nuevos productos, gracias a su acuciosidad. Pueden considerarse un excelente elemento en procesos de control de calidad. Esta misma virtud lo hace confiable y respetado por las personas que están a su alrededor.

Y al que sabe hacer lo
bueno y no lo hace,
le es pecado”

Santiago 4:17.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** la meticulosidad si es evaluada por diferentes pruebas de personalidad, así como los que ubican esta competencia como una característica de la persona con dominio del temperamento melancólico.

La meticulosidad se puede observar en la actitud del candidato, por el detalle de su comunicación, la presentación de sus documentos, el detalle de información que consulta sobre el puesto. En los ejercicios de simulación debe observarse su capacidad de equilibrar su búsqueda de satisfacer la profundidad de investigación o buscar cubrir los detalles, con el cumplimiento de un objetivo en un tiempo determinado.

En la entrevista conductual se deben realizar preguntas como: ¿Cómo inicia su jornada laboral? ¿Cuándo realiza una tarea, generalmente siente que le hace falta tiempo para concluirla? ¿Ha vivido una situación en que haya tenido que entregar una tarea con la sensación de que esta inconclusa, como fue la situación?

Se recomienda seleccionar esta competencia para puestos con funciones de gestión de calidad, control de procesos, diseño, archivo, organización de eventos, investigación de información, elaboración de manuales, control de documentos, registro de datos o digitación.

- **Evaluación del desempeño:** la meticulosidad se observa con alta frecuencia, especialmente en el desarrollo de actividades administrativas, se puede evaluar con objetividad, ya que se evidencia con claridad. Por ejemplo, en la elaboración de documentos, profundidad de las investigaciones, organización del lugar de trabajo, archivo de registros; pero se debe verificar que el trabajador cumpla con sus tareas en el tiempo planificado, ya que esta necesidad de buscar el detalle puede retrasar los procesos. Se puede evaluar con una escala de calidad, de deficiente a sobresaliente, para evidenciar la satisfacción con los requisitos de su trabajo.
- **Capacitación y desarrollo:** la motivación de la persona para buscar el detalle y excelencia, es una característica poco modificable, pero existen en el mercado muchas ofertas para capacitar a los trabajadores en desarrollo de proyectos, administración de recursos, método de investigación, administración del tiempo, entre otros relacionados.
- **Compensación salarial:** se recomienda que se asigne como un elemento para el cálculo de compensación, en puestos que requieren un alto dominio de la competencia, y se justifique en resultados medibles, como la característica de un producto o una encuesta de satisfacción

La persona meticulosa demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Detallista en la realización de sus tareas.	X				
Observador, detenidamente en las cosas, acciones o personas.	X	X			X
Busca la exactitud en las actividades que realiza.	X	X	X		
Exacto en datos y características que describe.				X	X
Autodisciplinado.	X	X	X	X	X
Pregunta sobre las causas o referencias de información que se le presenta.				X	X
Memoriza con facilidad información.		X	X		
Exige excelencia en el trabajo de otros.	X	X	X	X	X
Gusta de la investigación y actualización en su área.			X	X	

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Perseverancia

Es la actitud de ser firme en alcanzar un objetivo y en cada momento buscar el final o la meta propuesta, cuestionar constantemente el avance y auto demandarse esfuerzo.

La persona perseverante se auto propone metas, posee la perseverancia como una virtud, que practica y desarrolla, comenzando por la decisión de buscar algo, convencimiento de lo que desea y compromiso de lograrlo.

Sus acciones no se dejan llevar por el deseo, placer o sentimientos, sino por la decisión intelectual que tiene de alcanzar una meta, de tal manera que aun en la derrota o en los momentos críticos, aunque no sea agradable el sentir, la persona perseverante se levanta, replantea y continúa.

La perseverancia es un esfuerzo continuo, no es situacional, supera la resistencia y los problemas. En el trabajo, la persona perseverante supera el rechazo del equipo, la limitación de recursos o el cambio de instrucciones, es de los trabajadores que evita las excusas, crea formas diferentes de entregar sus resultados o pregunta continuamente hasta encontrar las respuestas o aprobaciones que busca. No se deja llevar por lo cómodo, sino por lo que generará resultados. La perseverancia es un rasgo de carácter esencial para el logro de objetivos, para no perder tiempo y recursos en titubeos, dudas, vacilaciones y falta de determinación.

“La perseverancia es la virtud por la cual todas las otras virtudes dan su fruto”.

Arturo Graf.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: el dominio de esta competencia es medido por diferentes pruebas de personalidad, así como pruebas específicos para determinar su dominio; también se puede concluir el dominio analizando otros factores, como positivismo, dedicación, meticulosidad, estabilidad, entre otros.

Para tener una mejor evidencia como manifiesta esta forma de pensar y de ser, es mejor medirla integrando a la persona a ejercicios de Assessment Center, como juegos de roles, debates, simulaciones, etcétera.

En el historial laboral o educativo de la persona es importante verificar la estabilidad de la persona con respecto a la búsqueda de metas, como concluir una carrera, estabilidad matrimonial, desarrollo de habilidades especiales como artes o deportes, participación en grupos sociales o religiosos, por ejemplo, ya que su estabilidad o búsqueda constante de superación puede reflejar su nivel de perseverancia.

- En una entrevista de trabajo se le deben hacer preguntas como: ¿Ha investigado los últimos avances en su profesión?, relate: si al presentar una propuesta, su jefe la rechazó en la primera oportunidad, ¿Cómo actuó usted?

Esta competencia es indispensable para puestos con funciones de ventas, mercadeo, producción, deportistas, médicos, investigadores, maestros, reporteros, en si puestos en los que se requiere trabajar conforme a metas o en el que se deban superar obstáculos continuamente. Es una virtud esencial en un líder.

- Evaluación del desempeño: esta competencia puede ser evaluada con escalas de frecuencia, ya que en este aspecto lo que importa no es la continuidad, el mantener la actitud. También se puede evaluar por la consistencia en el logro de resultados.
- Capacitación y desarrollo: esta es una competencia que si se puede formar en la persona, porque como virtud se puede desarrollar por decisión y práctica, pero es una formación a largo plazo y requiere mucho involucramiento y seguimiento del tutor, dirigiendo las acciones y motivando en los momentos de debilidad. Debe realizarse con talleres de trabajo y evaluar el avance con prácticas participativas, para ver el desenvolvimiento del trabajador.
- Compensación salarial: no se recomienda incluirla dentro de los elementos para la asignación salarial, como actitud, pero si se puede recompensar por el logro de metas.

La persona perseverante demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Firme en el logro de sus objetivos.	X	X	X	X	X
Autodidacta.	X		X		
Se autoformula metas.		X	X	X	
Confía en sus capacidades y convicciones.	X	X	X		
Influye en otros para alcanzar sus objetivos.				X	X
Es arriesgado en sus acciones.				X	X
Gusta de participar y actuar, no ser solo observador.	X	X			
Aferrado a lo que anhela.			X		X
Supera el desaliento y los obstáculos.	X	X		X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Innovación



La competencia de innovar se refiere a la aplicación de nuevas ideas, enfoques, productos, servicios y prácticas. Un elemento esencial de la innovación es la aplicación exitosa de las propuestas, aunque las personas innovadoras presentan constantemente ideas que no son viables, porque están constantemente imaginando o visualizando nuevas formas de hacer las cosas.

La innovación exige de la persona la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas del campo imaginario ficticio al campo de realizaciones e implementaciones.

Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad. Son prácticas que por lo general, se consideran como algo nuevo, ya sea de forma particular para un individuo o de forma social, de acuerdo al sistema que las adopte.

Peter Drucker (2002), lanzaba la idea de que las empresas competían ya no con productos sino con modelos empresariales. Dichos modelos nacían de la innovación y eran más competitivos cuando más intensa fuera la misma.

Una persona innovadora busca constantemente mejores prácticas y si ella no genera la idea busca implementarla.

**"Los sabios emiten
ideas nuevas; los necios
las expanden".**
Heinrich Heine.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** el dominio de esta competencia es medido por diferentes pruebas de personalidad y de inteligencia emocional, como disposición a buscar la mejora y aplicar nuevas tendencias.

La forma más efectiva de evidenciarla es por medio del análisis histórico de logros de la persona y la entrevista conductual, en la que se pueda indagar sobre la presencia de los comportamientos esperados en trabajos o experiencias anteriores. Aunque puede ser medida con exactitud por resultados concretos de la aplicación de una idea, la actitud de la persona surge de la motivación interna de buscar la mejora continua y por esta razón se deben hacer preguntas que lleven al entrevistado a expresar que lo motivo a presentar propuestas o realizar mejoras, por ejemplo, ¿Qué mejoras aplico en los procesos que estaban a su cargo? ¿Usted propuso la mejora? ¿Qué lo motivó a realizar la propuesta?

En el historial laboral o educativo de la persona es importante verificar cuáles han sido sus logros, premios por mejoras o resultados de sus referencias laborales respecto a esta competencia.

Esta competencia es indispensable para puestos calificados como creativos, por ejemplo, diseñadores

gráficos, ingenieros de producción, escritores, publicistas, gerentes de unidad, arquitectos, instructores, etcétera.

- **Evaluación del desempeño:** es un factor que puede ser evaluado a nivel individual o reflejarse en otras competencias como orientación a la mejora continua. Se debe evaluar con escalas de calidad que se midan por rangos que van desde negativo a positivo o deficiente a sobresaliente, ya que en este aspecto lo que importa no es la cantidad sino el impacto de la actitud en los grupos y los resultados de trabajo.
- **Capacitación y desarrollo:** es una capacidad que se puede desarrollar o formar en la persona, pero es una formación a largo plazo y requiere mucho involucramiento y disposición del trabajador, por medio de técnicas que lleven al trabajador perder el temor a expresar sus ideas, presentar propuestas y guías para aplicarlas. Se puede desarrollar por medio de un reforzamiento constante del líder, solicitando al trabajador que le haga propuesta, preguntándole su opinión y escuchándole con atención cuando tiene un aporte. Debe realizarse con talleres de trabajo y evaluar el avance con prácticas participativas, para ver el desenvolvimiento del trabajador.
- **Compensación salarial:** se recomienda incluirla dentro de los elementos para la asignación salarial, ya que la medición puede ser objetiva y evidenciarse por medio de logros concretos.

La persona innovadora demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Busca constantemente mejores formas de hacer las cosas.	X	X	X		
Presenta soluciones a problemas o situaciones.	X	X			
Es decidido en la búsqueda de sus sueños y visión.	X			X	X
Tiende a analizar los ambientes y situaciones en que se encuentra.		X	X	X	X
Expresa con libertad sus ideas.	X	X	X	X	X
Presenta propuestas aunque no se las soliciten.	X	X	X		
Aplauda los logros o mejoras que aportan otros.				X	X
Le motiva la implementación de cambios.			X		
Cambia constantemente la metodología y forma de hacer su trabajo.				X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Empatía



Para la persona con empatía es común la expresión de “ponerse en los zapatos de los demás”. La persona empática distingue y valora lo que sienten los demás; tiene la facilidad de entender la perspectiva de otros.

Retamal (2007), cita acertivamente a Mahatma Gandhi “Las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista”.

Respecto a lo anterior, se puede afirmar que, con empatía se logran acuerdos sin necesidad del debate, porque las personas comprenden el sentir de los demás, integran esa información a sus ideas y conceptos, de tal forma que al expresarse o comunicarse por cualquier medio, considera el sentir de los otros y lo incluye en sus juicios o decisiones. Por ejemplo, un jefe de unidad al corregir a un trabajador no lo hace en público, porque considera que se va a sentir humillado ante sus compañeros y se pregunta ¿Cómo me gustaría que me corrigieran a mí?, entonces decide hacerlo en privado.

Según Cosenza (2004), empatía es una habilidad de la inteligencia emocional que puede ser aprendida, percibir lo que sienten otras personas y actuar en favor de ellas. La empatía a través de la comunicación no verbal, reconoce señales de los ojos, la expresión, los gestos o el tono de voz para identificar el sentimiento o necesidades de una persona.

Por ejemplo, el caso de los médicos que deben entender al paciente que no puede expresar sus síntomas, como los niños.

“La alegría de ver y entender es el más perfecto don de la naturaleza”.
Albert Einstein.

Debe hacerse una distinción entre la empatía y simpatía. La empatía involucra las emociones propias y por ello comprenden los sentimientos de los demás porque lo sienten en su corazón, además de comprenderlo con su mente. Sin embargo, la simpatía es un proceso que permite sentir los mismos estados emocionales que sienten los demás. Primordialmente la empatía incluye la comprensión de los perspectivas, pensamientos, deseos y creencias ajenas.

En el campo laboral facilita la relación con el equipo de trabajo, porque el empático considera las opiniones, sentimientos, necesidades y prioridades de sus compañeros. Considera una responsabilidad cultivar una relación positiva con los demás y alcanza afinidad con una gran diversidad de personas, entre ellos: jefes, subalternos y clientes.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: para determinar si una persona está predispuesta a sentir empatía por los demás, es importante verificar las razones de sus acciones o sus respuestas, en el proceso de selección.

Por ejemplo, si realiza una prueba técnica, con un grupo de personas, además de observar si considera el espacio y necesidades de los demás, es recomendable hacer preguntas directas como: ¿Por qué razón le prestó sus herramientas al otro candidato del equipo?

En la entrevista de trabajo de igual forma, es importante verificar el porqué de las situaciones que comparte el candidato, para verificar si la razón de sus decisiones consideran el bienestar y la comprensión de los demás, por ejemplo, ¿Cuándo usted descubre un error en el trabajo de un compañero, qué hace y por qué?

En la medición de algunas competencias técnicas o específicas se puede medir también la empatía, por ejemplo, a

un instructor se le evalúa si toma en cuenta la capacidad intelectual de su grupo de participantes, al seleccionar el lenguaje que utiliza en su exposición. En la prueba técnica de un diseñador de interiores se puede medir si considera el ritmo de vida de su cliente en la propuesta de la decoración de una casa.

Debe considerarse especialmente para aquellas posiciones que tienen funciones de: dirección de personal, atención al cliente, asesoría o el trabajo es en equipo, por ejemplo, jefes de área, receptores de ventanilla, profesionales de recursos humanos, instructores, maestros, médicos, encargados de información, consejeros, cocineros, mecánicos, etcétera. Para las funciones de asesoría, esta competencia es básica, por que el asesor debe comprender las necesidades y circunstancias de la persona que guía. También en los puestos donde se consideran las necesidades de los clientes como un diseñador gráfico.

- Evaluación del desempeño: la empatía se puede evaluar desde dos enfoques, uno actitudinal (que es el que se está analizando) y otro técnico o específico. El actitudinal se puede evaluar mediante la observación de eventos donde se manifestaron las evidencias de la competencia o a través de la evaluación de terceros,

especialmente clientes y compañeros de trabajo. El técnico o específico se mide cuando el trabajador considera las necesidades de clientes en un trabajo específico, por ejemplo: si en la edición de un libro se consideraron las características del cliente meta.

- Capacitación y desarrollo: esta es una competencia modificable, se puede formar o mejorar por medio de talleres vivenciales en que se exponga a la persona a abrir la mente a nuevas formas de pensar o ver las cosas, la formación por medio de la neurolingüística puede ser muy efectiva. Es importante utilizar la constante retroalimentación al trabajador sobre su actitud cuando
 - no manifiesta empatía. Asimismo, la rotación temporal con fines de formación ayuda a los trabajadores a entender el medio laboral de otros integrantes del equipo. Esta metodología es muy utilizada por restaurantes exitosos de comida rápida, donde un trabajador es trasladado a diferentes puestos, durante su inducción, para que experimente, no solo las funciones que se realizan en otros puestos, sino los sentimientos y condiciones que se manejan.
 - Compensación salarial: para asignar compensación salarial por el dominio de estas competencias, se puede realizar por medio de factores como trabajo en equipo y servicio al cliente, evidenciando su nivel por medio de la evaluación del desempeño o retroalimentación de clientes.

La persona con empatía demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Escucha con atención lo que comparten otras personas.	X				
Comprende las necesidades, sentimientos y opiniones de los demás.			X	X	X
Respeto los puntos de vista de otros.				X	X
Armoniza con quienes está en desacuerdo.			X	X	
Apoya a otros a alcanzar sus metas.	X	X	X		
Trata a otras personas como le gustaría ser tratado.	X	X	X	X	X
Percibe los sentimientos y emociones de los demás.	X	X	X		
Sensibiliza a otros respecto al bienestar común.				X	X
Reconoce las necesidades del cliente.	X	X			X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

y hacerlos sentir parte de un equipo, influyendo para que se sientan cómodos entre ellos y compartan sus experiencias comunes, por ejemplo, sus sueños para los hijos, la planificación de una actividad social de la empresa, como un partido de fútbol. A un nivel más formal, un gerente general puede crear cohesión entre los gerentes de las diferentes unidades, en las reuniones de planificación estratégica, aunque el gerente de unidad tiene metas en diferentes campos, los cuales son orientados a buscar la visión de la organización.

Asimismo, es una habilidad de la persona para pensar, hablar y escribir con sentido, aunque este aspecto se refiere más a una competencia técnica, que conductual.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: en los instrumentos para medir factores de la personalidad, no encontramos la medición de la actitud cohesiva en forma específica, pero se puede relacionar con factores como sociabilidad, adaptación, empatía, entre otros factores relacionados con el área social.

Para Lahaye (1987), en instrumentos para determinar el temperamento de una persona se puede encontrar este valor en las personas con temperamento Sanguíneo-colérico.

En una entrevista de trabajo se pueden hacer preguntas que lleven al candidato a explicar sus estrategias para lograr la cohesión de grupo, por ejemplo, ¿Qué actividades o palabras emplearía usted para integrar un equipo que se conoce por primera vez?, también en ejercicios de juego de roles, se puede observar la capacidad de la persona para integrar un equipo o en pruebas técnicas a instructores, en la que se observa el manejo que tienen de sus estudiantes.

Debe considerarse, especialmente para aquellas posiciones que tienen a su cargo la dirección de grupos, coordinación de actividades sociales, enseñanza y formación; por ejemplo, gerentes generales o cualquier gerencia o jefatura de unidad, guías turísticos, instructores de ejercicio, cantantes, comunicadores, publicistas, locutores de radio, maestros, asistentes de recursos humanos, motivadores, etcétera. Aunque esta competencia es necesaria en los puestos antes descritos, cualquier persona que la domine favorece al equipo de trabajo.

- Evaluación del desempeño: la competencia de una persona para lograr la cohesión del grupo a su cargo, se mide a través de la evaluación de la cohesión del grupo, como un factor dentro de la calificación de eventos o el análisis de causa del logro de metas. La evaluación de la cohesión del grupo a cargo de la persona, es más objetiva que evaluar las actitudes de la persona a nivel individual, evidencia el resultado esperado de la competencia.
- Capacitación y desarrollo: se recomienda habilitar al trabajador enseñándole a utilizar técnicas para lograr la cohesión de grupos, a través de talleres de trabajo.

Debe ser una enseñanza vivencial, para que el trabajador pueda experimentar la respuesta de los grupos a las diferentes técnicas.

Compensación salarial: los resultados de esta competencia se pueden medir en el comportamiento del grupo y existen medios científicos para evaluarlo, si se puede seleccionar como un elemento independiente para asignar una compensación o incluirlo dentro del elemento de trabajo en equipo.

La persona logra cohesión con los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Contribuye a la estabilidad de las relaciones del equipo.			X	X	
Promueve un clima amigable y cooperativo.		X	X	X	X
Se solidariza con otros para alcanzar metas.	X	X	X		
Comprometido con el servicio a las personas.	X	X			
Proyecta interés por las ideas de otros.				X	X
Fortalece la identidad del grupo.				X	X
Imparcial para emitir juicios.	X		X		
Une los intereses de las personas en un interés general.				X	X
Capta el interés de las personas.	X	X	X		X
Adapta sus metas a las del equipo.	X	X			

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Diplomacia



Las personas con diplomacia poseen una de las artes más antiguas del mundo. Existen pruebas de que en la antigua India, China y Egipto se practicaban rudimentariamente y fue refinada en Grecia y Roma, en donde los enviados se convirtieron en negociadores dejando de ser simples mensajeros.

Se entiende por diplomacia como la ciencia de los intereses y relaciones, es un arte que posee una persona para manejar eficientemente los intereses de varias personas y organizaciones para lograr el balance en la relación entre las mismas.

La diplomacia es una cualidad que puede ser aprendida y cultivada, existen escuelas especiales para desarrollar esta competencia. Los diplomáticos son personas con cortesía y educados, sin embargo, deben ser astutos y hábiles cuando están representando a su país, empresa, proyecto, etcétera, aunque no interesa describir a un diplomático que desempeña esta función, sino a quien domina el arte de la diplomacia.

Las personas diplomáticas tienen dos principales funciones que son: transmitir y recibir información a través de la observación, descartar o asimilar riesgos para mantener una relación. La función de la negociación consiste en la transmisión de mensajes entre los implicados.

*"Lo importante
no es escuchar
lo que se dice,
sino averiguar
lo que se piensa".*

Juan Maria Cortés.

En la actualidad, la función del diplomático ha cobrado una nueva dimensión. Tienen que asumir el nuevo rol de descubrir nichos de oportunidad que generan ventajas para la empresa que representan o las metas que deseen lograr. El diplomático cuida su nombre y credibilidad, tiene un alto compromiso moral con la empresa que representa y debe tener un alto grado de imparcialidad y precisión.

Cabrera (2007), afirma que la persona con diplomacia maneja con tacto situaciones tensas y personas difíciles.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: existen pruebas de personalidad para determinar los rasgos de diplomacia, aunque están más orientadas al área funcional de un diplomático. Se pueden analizar los factores relacionados con esta competencia, en diferentes pruebas psicométricas o dentro de las pruebas de temperamento, las cuales establecen que la diplomacia es una característica del temperamento flemático.
- En la entrevista de trabajo se pueden realizar preguntas para ver si maneja la información acertivamente, por ejemplo, ¿Cuándo está en desacuerdo con una persona, y cómo manifiesta su opinión? ¿Qué opinión le merece la empresa donde trabajó?
- Debe considerarse, especialmente para aquellas posiciones que tienen alta relación con el cliente, que negocian con otras empresas, que manejan información confidencial o que tienen relación con ejecutivos de alto nivel. Es necesaria esta competencia en puestos como: relacionistas, gerentes y jefaturas, comunicadores, compradores, vendedores, supervisores, médicos y publicistas.
- Evaluación del desempeño: la diplomacia debe ser evaluada con una escala de frecuencia, con rangos de nunca a siempre, para determinar si es un comportamiento continuo o característico de la persona. Para evaluar esta competencia, los evaluadores deben manejar claramente el concepto y las características que la delimitan.
 - Capacitación y desarrollo: los cursos de capacitación sobre diplomacia, van más orientados al área funcional, pero deben evaluarse los contenidos antes de seleccionar al candidato. Se recomienda incluir este tema dentro de la capacitación relacionada con el trabajo en equipo y comunicación y no como un curso de capacitación individual. Es una competencia que se puede adquirir con estrategias para aplicar, las normas de la diplomacia aceptadas en la sociedad.
 - Compensación salarial: se recomienda no asignar este factor a los componentes del salario o asignar un bajo porcentaje para asignación salarial, porque su medición no es exacta; a menos que sea asignada, desde un enfoque funcional.

La persona diplomática demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Preciso, en el momento de expresar sus opiniones.	X	X	X	X	X
Gana la confianza de sus compañeros.	X	X			
Paciente ante situaciones de tensión o riesgo.			X	X	X
Guarda silencio si no ha analizado sus respuestas.			X		
Analiza la trascendencia de sus actos en la opinión de otros.			X	X	X
Evita mostrar irritación cuando se enfrenta a situaciones negativas.	X	X			
Se esfuerza por dejar la impresión correcta en aquellos con quienes interactúa.	X	X			
Corrige su conducta para retomar la confianza de su grupo.	X	X		X	X
Percibe las intenciones en la información recibida.			X	X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Adaptación



Una persona que se caracteriza por ser adaptable tiene la predisposición para acomodarse y avenirse a los cambios, modificando si fuera necesario, su propia conducta para alcanzar sus objetivos. Aunque surjan dificultades o cambios en el medio, ya sean del entorno exterior o de la organización.

Su principal característica es la flexibilidad ante el cambio, ante la constante dinámica de los procesos en que participa. Este tipo de personas se presentan con seguridad y comodidad en los nuevos ambientes y disfrutan conocer e integrarse a nuevos grupos de personas.

Weisinger (2001), afirma que la persona adaptable, generalmente está dispuesta a escuchar sobre las experiencias de los demás y recibe con positivismo y disposición las nuevas instrucciones y metodologías para realizar tareas.

Collier (2009), enfatiza que la adaptabilidad contribuye al éxito porque la persona cambia su forma de pensar y actuar con facilidad ante las situaciones cambiantes, se adapta con rapidez a la cultura de una organización, acepta y respeta los valores organizacionales.

Las personas con esta habilidad son un buen elemento para iniciar nuevos proyectos dentro de una empresa, porque motivan a otros a aceptar el cambio. La adaptabilidad es muy preciada porque en la actualidad lo exige la globalización y el constante cambio tecnológico.

"El hombre debe ser siempre flexible como la caña, no rígido como el cedro".
Johann J. Engel.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** la adaptación es medida en la mayoría de pruebas psicométricas de personalidad o inteligencia, se puede encontrar también, como flexibilidad. Las pruebas de análisis del temperamento, indican que esta conducta es característica de las personas tipo flemático.

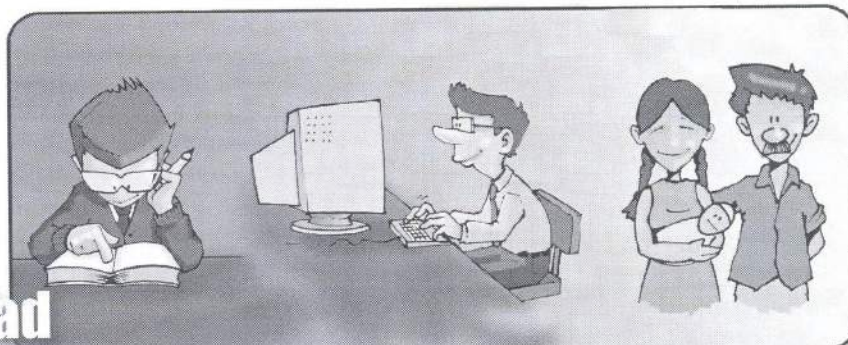
Se puede observar si un candidato posee los comportamientos esperados, cuando se integra a grupos de trabajo en Assessment Center o cuando se le presentan casos con situaciones cambiantes, para evaluar la forma de manejarlas. En una entrevista, se recomiendan preguntas como: ¿Cómo se siente cuando le asignan nuevas tareas? ¿Si le cambian de equipo de trabajo o conoce nuevas personas, cómo reacciona? ¿Ha tenido que cambiar la forma de realizar el trabajo para satisfacer los requerimientos de un cliente? ¿Qué aspectos tomó en cuenta?

Debe considerarse especialmente para aquellas posiciones que tienen alta exposición al cambio: viajes, grupos variados de trabajo o de clientes, como por ejemplo, vendedores de ruta, instructores, abogados, gerentes y jefaturas de unidades, asesores, mercadólogos, diseñadores, programadores y analistas en sistemas, etcétera.
- **Evaluación del desempeño:** la adaptación de la persona se puede evaluar en diferentes aspectos en el desempeño del trabajador, un aspecto sería en el período de inducción, cuando se realizan cambios de metodología de trabajo, al integrarse a una nueva jefatura, al realizar viajes de trabajo. Es importante registrar el comportamiento de los trabajadores para tener criterios y asignar una calificación. Esta competencia se puede calificar con una escala de frecuencia, en rangos de nunca a siempre. La correcta y oportuna retroalimentación de esta competencia, favorece la capacidad de la persona a adaptarse, porque fortalece su autoestima. La retroalimentación para la evaluación del desempeño que debe aprovecharse para ese fin.
- **Capacitación y desarrollo:** la capacidad de adaptación es un rasgo de la personalidad innato a la persona, es poco modificable, pero la influencia del medio puede habilitar al trabajador para que obtenga mayor disposición al cambio, por medio de coaching, fortalecimiento de su autoestima por medio de seminarios motivacionales.
- **Compensación salarial:** no se recomienda asignar esta competencia como un elemento para asignación salarial, porque su medición no es exacta y el registro de evidencias es muy complejo. Se recomienda la retroalimentación para la evaluación pero no con fines de compensación.

La persona adaptable demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Cambia en forma acertada la manera de ver y responder, ante situaciones diversas.	X	X			
Mantiene sus ideas con seguridad al justificar una acción o situación.			X	X	X
Apertura a escuchar diferentes ideas y formas de hacer las cosas.	X	X	X		
Evalúa constantemente las situaciones que se presentan para conocer la realidad.				X	X
Cambia su forma de pensar y actuar cuando se <i>le demuestra un error.</i>	X	X			
Prioriza en forma acertada las modificaciones que se tienen que realizar en una situación.			X	X	X
Apropia la visión y misión de la organización a sus metas personales.	X	X	X	X	X
Adapta con rapidez sus respuestas y tácticas de trabajo ante situaciones de presión o riesgo.	X		X	X	X
Agiliza el desarrollo de nuevas relaciones de trabajo.		X			

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.



Estabilidad

Los sentimientos y deseos controlados son guías esenciales para que un trabajador se desenvuelva exitosamente en la vida, alcanzar objetivos, desarrollar talentos y habilidades naturales, sentirse satisfecho, dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad y en general ser más eficaces, por el contrario, la incapacidad de edificar una vida emocional estable y saludable, lo sumerge en luchas internas que afectan negativamente su efectividad en la vida profesional, laboral, social y aún en su claridad de pensamiento. Por lo anterior, las decisiones de una persona deben ir orientadas a mantener un estilo de vida estable, que se guíe por planes y no por sentimientos o emociones momentáneas.

Ekman, citado por Arana (2007), afirma que las emociones no solo representan una debilidad como algunas personas piensan, sino más bien un potencial. Nuestra solidez emocional es la que decide en qué medida se consigue desarrollar las capacidades innatas.

La estabilidad emocional desata la habilidad, al crear la plataforma sobre la cual se desarrollarán los talentos y habilidades. Al carecer de estabilidad emocional, se carece también del ambiente interior la fuerza interior necesaria para desarrollar las destrezas y habilidades que determinan el éxito.

En el medio laboral la estabilidad de una persona en desarrollar un puesto, aprender una nueva metodología, defender una decisión bien justificada, trabajar para concluir un proyecto, mantener la amistad con sus compañeros de trabajo, etcétera, proporciona un ambiente sobre el cual se puede basar la cultura de la empresa.

**"La estabilidad desata la
habilidad".**

Joyce Meyer.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: para determinar si una persona tiene la estabilidad emocional, es importante verificar las razones de sus acciones o sus respuestas, en el proceso de selección.

Por ejemplo, se pueden realizar simulaciones en las que se estimule a la persona a argumentar sus acciones y llevarla a situaciones extremas en que debe mantener su punto de vista o esforzarse por alcanzar lo que había planteado. La estabilidad es una competencia que se observa en el largo plazo, se puede buscar evidencias documentales como el registro de su rotación laboral o la rotación de su historial educativo, con respecto a instituciones u vocaciones. También la estabilidad familiar o la perseverancia en proyectos personales como pertenecer a un club social o un deporte.

En una entrevista conductual se pueden realizar preguntas como: ¿Cuáles son las razones que lo motivan a cambiar de trabajo?, explique ¿Si un cliente le habla mal del producto que usted vende y sus argumentos no son validos, usted como maneja la situación?

Debe considerarse especialmente para aquellas posiciones que tienen funciones en que deben mantenerse sistemas de calidad, que manejan procesos de alta especialización o

tecnología, guardan información confidencial o son expuestos a constantes cambios, como por ejemplo, policías, gerentes de calidad, jefes de producción, ingenieros químicos, vendedores de ruta, secretarias, abogados, analistas financieros, instructores, profesionales del área de informática, entre otros.

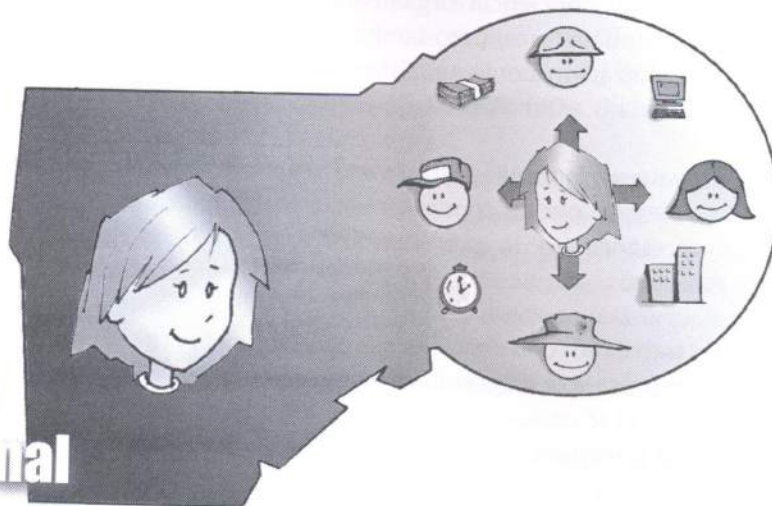
- Evaluación del desempeño: la estabilidad se puede evaluar con una escala de frecuencia, ya que es una virtud que se debe presentar constantemente en la persona. En una evaluación de 360°, es más objetiva la información que se recibe, ya que evidencia si se mantiene la actitud en diferentes condiciones y con diferentes personas.
- Capacitación y desarrollo: esta es una competencia poco modificable, se puede formar o mejorar por medio de formación neurolingüística, en que se exponga a la persona a abrir la mente a nuevas formas de orientar sus decisiones. Es importante también utilizar la constante retroalimentación al trabajador las consecuencias de una actitud contraria, como por ejemplo, el desperdicio de recursos. Asimismo, la rotación temporal con fines de formación ayuda a los trabajadores a adoptar un estilo de vida influenciado por el de otros integrantes del equipo.
- Compensación salarial: para asignar compensación por el dominio de estas competencias, se puede realizar por medio de factores como conclusión de un proyecto, logro de objetivos, antigüedad en un puesto, alcanzar un título universitario.

La persona con estabilidad emocional demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Edifica su vida sobre planes establecidos.			X	X	X
Persevera en la formación de destrezas y habilidades que se requieren para una tarea.	X	X			
Evita tomar decisiones en momentos críticos.				X	X
Piensa antes de actuar.	X	X	X		
Paciente en la espera de resultados a largo plazo.				X	X
Genera confianza en su equipo de trabajo.	X	X		X	
Mantiene con fundamentos sus ideales y puntos de vista.			X		X
Practica un estilo de vida saludable.	X	X	X		
Posee la fuerza interior para concluir los proyectos que emprende.	X	X	X	X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Conciencia organizacional



La conciencia se comprende como el conocimiento de sí mismo y de lo que sucede a su alrededor, en el caso de la conciencia organizacional es reconocer el valor que una persona aporta a una organización y el impacto que dicha organización influye sobre la persona. La conciencia organizacional desde un enfoque positivo, orienta a la persona al logro, porque tiene conciencia de la empresa, la conoce y se identifica con ella.

Los gerentes con conciencia organizacional son capaces de desarrollar estrategias efectivas, además de enfocar los esfuerzos a establecer metas y desafíos continuos para mejorar el desempeño de la empresa.

Una persona con conciencia organizacional es aquella que gerencia el desempeño, consigue alinear personas y estrategias y analiza los costos y beneficios que repercuten en la organización.

Las personas que aplican este valor, logran como resultado, influenciar y contagiar las ideas y pensamientos que benefician la organización.

Otro beneficio de esta competencia es que la persona que la posee, puede percibir la consecución de sus objetivos, porque cada persona lleva en su interior una especie de rol que determina su comportamiento frente a la sociedad.

"Solamente una vida dedicada a los demás merece ser vivida".

Albert Einstein.

El término conciencia organizacional es utilizado para nombrar un valor que se espera de los trabajadores, pero también se relaciona con la capacidad de la persona de percibir la organización como un sistema y entender la dinámica de todos los elementos que la conforman.

De acuerdo con Alles (2002), es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones sociales, de poder, comunicación, trazabilidad de procesos que se generan de la dinámica empresarial, en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etcétera.

Un trabajador con conciencia organizacional se preocupa cuando ve una acción negativa en la empresa y se alegra cuando obtiene el éxito.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: para determinar si una persona tiene la capacidad o esta dispuesta a interesarse por el contexto organizacional, es importante verificar las razones de sus acciones y de sus respuestas, en el proceso de selección.

Por ejemplo, si realiza un juego de roles, se deben incluir estímulos que provoquen en la persona, la integración de procesos, conceptos, situaciones o personas; para visualizar si valoran a cada integrante y proyectan interés en conocer o considerar las causas y efectos de una situación.

En la entrevista de trabajo es importante verificar las razones de sus acciones específicas, por ejemplo, ¿Considera que es importante participar en actividades sociales con sus compañeros de trabajo, por qué razón?, también es importante verificar si conoce la realidad de la empresa, con preguntas como: ¿Considera que la organización en que

trabajaba, era exitosa? ¿Quién era el líder de su empresa?

Debe considerarse especialmente para aquellas posiciones que tienen funciones de dirección de personal, planificación, análisis financiero y asesoría o son representantes de la organización ante los clientes, por ejemplo, gerentes y jefes de área, encargados de calidad, financistas, contadores generales, auditores, asesores legales, asesores profesionales en general, recepcionistas, vendedores, etcétera. Para las funciones de asesoría, esta competencia es básica, porque el asesor debe comprender todas las necesidades y circunstancias que están relacionadas con una decisión empresarial.

- Evaluación del desempeño: cuando un gerente presenta un plan estratégico, a un trabajador se le solicita en un trabajo extraordinario, colaborar con otro departamento, en la participación de actividades sociales, el conocimiento de la visión, misión y valores de la empresa, son algunas de las referencias que se utilizan para evaluar la conciencia organizacional de un trabajador.

Se puede evaluar con una escala de frecuencia, de nunca a siempre, para registrar la continuidad de los comportamientos relacionados. Es necesario recopilar la opinión de diferentes personas que se interrelacionen laboralmente con el evaluado, para evidenciar el impacto del comportamiento del trabajador en los distintos ámbitos de la empresa.

- Capacitación y desarrollo: es una competencia poco modificable, se puede despertar el interés de la persona por medio de cursos de motivación o la constante información sobre el medio, para que la considere en sus decisiones. En un programa de coaching es necesario informar detalladamente las implicaciones de todas las acciones que se realizan, para que el trabajador aprenda técnicas y determine causas y efectos en la organización.
- Compensación salarial: no se recomienda incluir esta competencia como elemento para la asignación salarial, porque la medición de su dominio no es exacta. Si la organización promueve la identificación con la organización, se puede incluir una bonificación especial o premio, para aquellos que presenten proyectos o realicen actividades que cumplan este objetivo.

La persona con conciencia organizacional demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Presta interés a los comunicados generales de la empresa.	X	X			
Pregunta a otros el objetivo de su trabajo.	X	X	X		
Es amigable con los compañeros de su equipo.	X	X	X		X
Visita otros departamentos o puestos de trabajo.			X	X	
Demuestra empatía hacia las necesidades de sus compañeros.			X		
Influye en otros para beneficio de la organización.			X	X	X
Defiende los intereses de la organización.				X	X
Demuestra alegría cuando la empresa obtiene un éxito.	X	X			
Demuestra preocupación si en la empresa se presenta un problema.	X	X			
Considera los efectos de sus decisiones en todos los procesos de la organización.				X	X
Invierte su tiempo en mejorar la imagen de la empresa. (orden y limpieza).				X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Precaución



La persona que actúa o se comporta con cautela y precaución, intenta evitar o prevenir un peligro o situación negativa, generalmente actúan midiendo muy bien las consecuencias de sus actos y analizan o prevén las consecuencias de los actos de los demás.

En sus acciones es sagaz, avisado, cauto, prevé el impacto de sus palabras. Cuando realiza una actividad pone cuidado, moderación o sensatez para evitar inconvenientes, dificultades o daños.

Piensa y prepara con antelación las cosas que hará o necesitará, para evitar contratiempos o exponerse a sí misma u otros a riesgos.

Respecto a los riesgos, evalúa constantemente el precio que tendrá que pagar, en tiempo, recursos, salud, entre otros, antes de tomar el riesgo por algo, ya que se asume la responsabilidad de los resultados.

Se aplica a la persona que está avisada de antemano de una cosa, es difícil sorprenderlo porque generalmente está prevenido.

La persona precavida como trabajador y miembro de un equipo, se informa constantemente, busca justificaciones de lo que debe hacer; pondera, antes de tomar una decisión las consecuencias favorables y desfavorables para él y para los demás.

"La persona precavida
vale por dos."

Anónimo.

Difícilmente se deja manipular con facilidad por las opiniones, la realidad política, las ideologías, la propaganda, las modas, los programas de televisión, los libros, los periódicos, ya que analiza constantemente los riesgos y consecuencias.

Es del tipo de persona que guarda siempre una sombrilla en su bolso, recomienda a otros llevar suéter o saco, mantiene un botiquín, ahorra, saca copias a sus informes, hace listados de chequeo, vigila una calle antes de salir o parquear su vehículo, entre otras actitudes.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: los rasgos de personalidad relacionados con una conducta precavida generalmente forman parte de los factores evaluados en pruebas sicométricas, existen test específicos para determinar la tendencia hacia la precaución; también se define como una característica de las personas que tienen dominio del temperamento tipo melancólico, que pueden ser determinados en los test para este fin.

La conducta precavida de una persona, se observa con alta frecuencia en su comportamiento, por lo que se puede evaluar con acertividad en simulaciones de Assessment Center. En una entrevista conductual se pueden realizar preguntas como: ¿Con qué frecuencia evalúa el avance de sus planes?, ¿Cómo asegura el éxito de una actividad?, ¿Cómo se siente en un lugar nuevo o con un grupo de personas desconocidas? ¿Se expondría usted, para proteger a otra persona?

Se recomienda definir esta competencia para puestos relacionados con

resguardo de bienes, personas y documentos por ejemplo policías, asesores legales, gerentes financieros, contadores, guardaespaldas, secretarías. No es recomendable, si tiene una tendencia muy alta, para puestos que se exponen a situaciones muy cambiantes de interrelación como servicio al cliente, por ejemplo una recepcionista o un vendedor.

- Evaluación del desempeño: esta competencia se debe evaluar con escalas de frecuencia, e idealmente debe incluirse la opinión de un grupo representativo de los diferentes receptores de servicio de una persona, ya sea con una evaluación 360°. Se pueden registrar algunos comportamientos en forma documental, como listados de chequeo, registros de puntualidad, planes o sugerencias con acciones preactivas o provisorias.
- Capacitación y desarrollo: es una competencia poco modificable, pero se puede dirigir a la persona por medio de instructivos de trabajo, planes o programas de previsión y aplicación de reglamentos.
- Compensación salarial: se recomienda que se asigne como un elemento para el cálculo de compensación, por medio de factores medibles planes provisorios, aplicación de normas, registro de eventos críticos.

La persona precavida demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Evita riesgos que no puede controlar.				X	X
Actúa con cautela ante situaciones desconocidas.	X	X			
Asegura sus recursos mediante listados de verificación.		X	X		
Evalúa las consecuencias de las acciones.			X	X	X
Busca proteger a otros.	X				
Recomienda a otros actuar con precaución.		X	X		
Vigila la seguridad de su ambiente y el de su equipo.	X			X	
Previene los riesgos o situaciones futuras.				X	X
Es poco influenciado.	X	X	X		X
Inspira seguridad y confianza.	X	X	X	X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Equilibrio



Equilibrio se describe como la capacidad de alcanzar estabilidad en los roles que una persona desempeña en la vida. Generalmente, esta competencia llega con la madurez y el cúmulo de experiencias de las personas. Es considerada una virtud que aplicada en el desenvolvimiento de cada persona, es parte importante de la inteligencia emocional.

Goleman (1999), sugiere que en un sentido muy real, se tienen dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir la vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este, existe otro sistema de conocimiento: impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional. La persona con equilibrio, debe dirigir su vida aplicando estas dos formas de conocimiento del medio, en la proporción adecuada, según el rol que desempeñan.

El equilibrio entonces será la habilidad de tener un control sobre estas dos mentes o dicho de otro modo, lograr una armonía entre cabeza y corazón.

Puede describirse en general como la capacidad de controlarse a sí mismo, la confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.

"El éxito es el resultado obligado de la constancia, de la responsabilidad, del esfuerzo, de la organización y del equilibrio entre la razón y el corazón."

Anónimo.

El equilibrio da a la persona mayor satisfacción en cada aspecto de su vida, ya que a todos sus roles les da su tiempo, espacio y recursos. Un trabajador aprovecha al máximo su horario de trabajo para cumplir con sus responsabilidades, así puede contar con tiempo para disfrutar del fruto de su trabajo con la familia o satisfacer sus inquietudes personales en el tiempo libre. Esto le hará sentirse más satisfecho con su trabajo porque le proporciona los medios para disfrutar de los otros roles que desempeña.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- **Análisis de puestos y selección de personal:** el dominio de esta competencia es medido en test de inteligencia emocional, ya que está considerada como una de las principales características. En instrumentos para definir el temperamento de un candidato, el equilibrio se encuentra en las personas con dominio del temperamento flemático.
- **Evaluación del desempeño:** el equilibrio debe observarse en los diferentes ámbitos en que se desarrolla la persona y verificar si se mantiene positiva y con energía durante el horario de trabajo, ya que esto evidencia el equilibrio en actividades fuera del trabajo. Se recomienda registrar fechas o situaciones en que fue evidenciada la falta o dominio de la misma, ya que la suma de eventos o su frecuencia se evaluarán respecto a su desempeño. Se recomienda su evaluación con instrumentos que incluyan la opinión de diferentes miembros del grupo con que se relacionan, como la metodología 360° o encuestas de impacto de su servicio a clientes.

En una entrevista de competencias de trabajo es importante llevar al candidato a que exprese como maneja su tiempo y el orden de priorización de los diferentes roles en que se desenvuelve; como por ejemplo, ¿Describame un día normal de trabajo? ¿Con cuánto tiempo planifica usted un viaje o actividad especial familiar, en que requiere tiempo o recursos bajo un presupuesto especial?

Debe considerarse especialmente para aquellas posiciones que tienen funciones de planificación y organización como gerencias, profesionales de recursos humanos, jefes de ventas; que desempeñan más de un puesto o que las funciones varían según el cliente o temporada como consultores empresariales, contadores, abogados, médicos, etcétera.

- **Capacitación y desarrollo:** en la oferta de cursos de capacitación se cuenta con eventos para formar en los trabajadores la capacidad de manejar y organizar su tiempo y recursos. También los cursos de planificación y organización pueden fortalecer esta competencia. Se recomienda la retroalimentación constante y la revisión de actividades del trabajador, para verificar cómo está manejando el equilibrio en los diferentes roles que desempeña en la empresa. También debe motivarse a los trabajadores que realizan horarios muy largos o continuamente utilizan horas extra, a que hagan uso de los programas de vacaciones o que regulen sus horarios.

- **Compensación salarial:** por ser una competencia que se puede manifestar con alta o baja frecuencia, se recomienda no asignar este factor a los componentes del salario o asignar un bajo porcentaje para asignación salarial, mediante otros factores como cumplimiento de planes y programas.

La persona con equilibrio demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Analiza y medita sus acciones antes de actuar.			X	X	
Logra armonía entre sus responsabilidades y sentimientos.	X	X			
Controla sus emociones y la expresión de las mismas.	X	X	X	X	X
Toma riesgos después de analizar sus consecuencias.					X
Mide el tiempo y recursos de sus actividades.			X	X	
Dedica tiempo a actividades recreativas y de descanso.	X	X	X		X
Invierte tiempo en las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo.	X			X	X
Participa con entusiasmo en las actividades que se le asignan.	X	X			
Toma compromisos que se considera capaz de cumplir.		X	X	X	X

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Conciencia ambiental



Conciencia proviene del término en latín conscientia y se define como el conocimiento que el ser humano tiene de sí mismo y de su entorno y el término ambiente o ambiental se entiende por el entorno o suma total de aquello que nos rodea, afecta y condiciona, especialmente las circunstancias en la vida de las personas o la sociedad en su conjunto.

Comprende la suma de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar o momento determinado, que influyen en la humanidad, así como, en las generaciones venideras. Es decir, no se trata solo del espacio en el que se desarrolla la vida, sino que también abarca seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos intangibles como la cultura.

Según Blanco Vargas (2007), se considera el cuidado del ambiente como algo necesario, que requiere acciones en las personas y no solamente ideas o teorías.

Conciencia ambiental significa conocer el entorno para cuidarlo y que las próximas generaciones puedan disfrutarlo.

La persona que posee este valor es empática tanto con las personas como con su ambiente se puede decir que es considerada y responsable con los recursos que utiliza.

Este valor es tan viejo como la humanidad y en muchas culturas como los mayas, egipcios, indios, entre otras, era uno de los valores más grandes, el respeto a la naturaleza, sin embargo, es hasta ahora que se toma en cuenta a nivel empresarial, gobierno, países, etcétera.

"Si supiera que el mundo se acaba mañana, yo, hoy todavía, plantaría un árbol".

Martin Luther King.

Gestión de la competencia en los procesos de recursos humanos

- Análisis de puestos y selección de personal: para determinar si una persona está consciente del impacto de sus acciones en el medio ambiente, es importante verificar las razones de sus acciones o sus respuestas, en la entrevista por competencias, con preguntas como: ¿Qué hace usted para ahorrar recursos en su trabajo? ¿Cómo describe un ambiente agradable de trabajo?

Se puede utilizar el ejercicio de discusión de un tema en la técnica de assessment center, para que la persona proyecte sus principios y valores respecto al medio ambiente, así como su interés en conocer o considerar las causas y efectos de una situación en este.

Debe considerarse especialmente para aquellas posiciones que tienen funciones de dirección de personal, planificación, construcción, diseño, administración de recursos y asesoría de impacto ambiental, como gerentes de área, ingenieros civiles, arquitectos, diseñadores, encargados de mantenimiento de edificios o vehículos, entre otros. Existen empresas que su visión se enmarca en una misión de cuidado ambiental, en esos casos es una competencia que debe estandarizarse para todos los trabajadores.

- Evaluación del desempeño: se puede evaluar con una escala de frecuencia, de nunca hasta siempre o una escala de calidad de negativo a positivo, para

registrar la continuidad o impacto observado del comportamiento del trabajador, en el medio ambiente que afecta la empresa o los resultados de sus funciones si están relacionadas con el cuidado del ambiente. Es necesario registrar eventos críticos, fotografías, documentos que evidencien estas acciones.

- Capacitación y desarrollo: esta es una competencia medianamente codificable, mediante conferencias y vivenciales que lleven a la persona a reflexionar sobre el cuidado del ambiente, pero es determinante que la empresa proporcione los medios y estructura para que se ponga en práctica lo aprendido. Círculos de discusión, películas y excursiones, son algunas de las actividades que se pueden implementar para impactar la vida del trabajador, modificando sus principios y valores al respecto.
- Compensación salarial: se recomienda incluir esta competencia como elemento para la asignación salarial, porque por medio del registro de eventos críticos, se puede hacer una medición objetiva. Si la organización está promoviendo el cuidado del medio ambiente, se puede incluir una bonificación especial o premio, para aquellos que presenten proyectos o realicen actividades que cumplan este objetivo.

La persona con conciencia ambiental demuestra los siguientes comportamientos:

Comportamientos	Ejemplo de priorización por nivel de puesto*				
	O	T	P	M	G
Responsable con el uso de los recursos no reciclables.	X		X	X	X
Cuida su entorno.	X	X			
Considera el impacto de sus acciones en el medio ambiente.				X	X
Ordena su lugar de trabajo para que sea agradable a los clientes.		X	X		
Respeto el espacio de elementos naturales.			X	X	X
Muestra interés por reciclar los desechos, según el sistema establecido.				X	X
Demuestra preocupación por no generar ruido que altere el ambiente laboral.	X	X			
Aprovecha al máximo los recursos con que cuenta, como la luz, agua y espacio.	X	X	X	X	X
Recicla el papel que utiliza, aprovechándolo al máximo.	X	X			

*Niveles de Puestos: O = Operativo, T = Técnico Administrativo, P = Profesional, M = Mando Medio y G = Gerencia.

Glosario

Glosario

C

Coaching: término inglés que significa entrenar y preparar; en la gestión de recursos humanos se utiliza para definir una formación individualizada dirigida por un líder o experto en el área.

D

Dominio: nivel de conocimiento, capacidad, destreza, habilidad o actitud que tiene una persona, demostrada a través de la aplicación de una competencia.

G

Gestión: acción de dirigir y controlar un recurso, sistema, persona o ambiente.

J

Juego de roles: sesión en la que se modera y organiza un escenario en el que se asignan diferentes papeles a un grupo de participantes, los cuales se identifican con la situación en que se encuentren los participantes cuando comiencen el trabajo al que aplicaron, con el objetivo de observar comportamientos, habilidades, capacidades y conocimientos.

P

Personalidad: es un constructo psicológico que se refiere a un conjunto dinámico de características de una persona. También, es conocida como un conjunto de características físicas, sociales y genéticas que determinan a un individuo.

Priorización: seleccionar una opción entre varias, ordenar un grupo de opciones por medio de la aplicación, interés, posición y otros factores.

T

Temperamento: peculiaridad e intensidad individual de los afectos psíquicos y de la estructura dominante del humor y motivación en una persona. El término significa medida y aplicado al análisis de una persona, determina el nivel o medida de una característica que la distingue o describe, respecto a la tendencia en manifestar una actitud o comportamiento, como respuesta a un estímulo o motivación.