

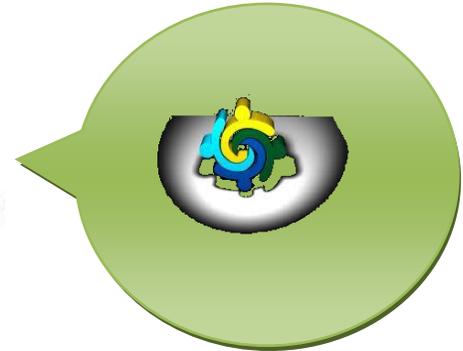


## Bloque II: Preparación de documentación

Profesoras a cargo: Mgter. María Eugenia Salinas; Mgter Alejandra Rigo.

# Las competencias cardinales

## Las competencias cardinales



Acudimos a Platón y lo parafraseamos para decir que podríamos llamar competencias cardinales a aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle.

Por ejemplo, un juzgado de cualquier instancia podría definir que su competencia cardinal fuera "justicia y prudencia", y una empresa que comercializara cementerios privados y otros servicios relacionados podría definir que sus competencias cardinales fueran "temple y perseverancia".

También utilizaremos el concepto de diccionario para este tipo de competencias para reforzar la idea de exposición o muestra de distintos conceptos para que una empresa u organización elija entre ellas la que represente mejor el propio sentir y se corresponda más acabadamente con su misión y visión. En esta sección las competencias no serán desglosadas en grados, ya que esta categorización la reservamos para los distintos rangos, por niveles o por tipo de posiciones o de negocios (e-competences para la e-people o competencias del conocimiento, para los trabajadores netamente intelectuales), que también pueden incluirse entre las competencias generales para llegar a determinar cuáles son las competencias generales de la compañía. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares o específicas por cada puesto. Pueden coincidir o ser diferentes (complementarias); no

pueden ser contradictorias entre sí. Para ello también es factible valerse de la ayuda de un diccionario estándar pero deben ser consensuadas por la máxima conducción de la organización. De nada vale que "las escriba o diseñe o instrumento" el mejor consultor que su empresa pueda pagar o contratar si ellas no cuentan con el verdadero apoyo y convencimiento de la cabeza de la empresa. Si en la empresa todavía hay personas que piensan para qué voy a cambiar si siempre me fue bien así, no siga adelante, no será posible hacer ningún cambio. En nuestra lista no hemos puesto una competencia como "obediencia" porque no parece ser algo que esté de actualidad, pero alguna empresa u organización podría definirla. Si tuviésemos que pensar en las competencias de un ejército, por ejemplo, la obediencia debería ser una de ellas. Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado. Competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos. Las competencias tienen un rango de grados que en este trabajo ha adoptado un estilo común representado por cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la de menor contenido. En este nivel, el criterio presentado no es uniforme; en algunos casos representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo. A modo de ejemplo, en otras secciones de esta obra usted encontrará estas mismas competencias (o casi todas) transformadas en competencias específicas para la familia de puestos de "niveles ejecutivos" u "otros niveles intermedios". En otra categorización diferente, encontrará también a las e-competences o a las competencias del conocimiento, aplicables a estos grupos/familias de puestos. La forma de combinar las distintas opciones dependerá de lo que cada compañía defina para sí misma. Y será aquello que de alguna manera mejor la represente. Presentamos a continuación algunas competencias que pueden elegirse como cardinales, principales o generales. Esto significa que todo el personal de la compañía deberá tener estas competencias y las mismas deben ser contempladas en todos los subsistemas de "Gestión de recursos humanos" o "Gestión de capital humano

Cada empresa definirá a estas u otras capacidades en el número que desee.

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia



- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- Empowerment
- Autocontrol
- Desarrollo de las personas
- Conciencia organizacional.

## **Compromiso**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

## **Ética**

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que



pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

### **Prudencia**

Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

### **Justicia**

Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

### **Fortaleza**

Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad.

No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

### **Orientación al cliente**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

## Orientación a los resultados

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

## Calidad del trabajo

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.

Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

## Sencillez

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

## Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.



### **Temple:**

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

### **Página web de consulta:**

<http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles>

Martha Alles. "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias:el diccionario"