

DE LAS COMPETENCIAS

AL CENTRO DE EVALUACIÓN

• ÁLVARO ENRÍQUEZ MARTÍNEZ •



Programa  editorial

El texto presenta uno de los temas más referidos y aplicados en la gestión del talento humano en las organizaciones en la actualidad: el tema de competencias. Las competencias, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993) se entienden como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”. Aunque diversos autores (Le Boterf 2001, Levy- Levoyer 2000) dan cuenta desde variados enfoques sobre el constructo de competencia, la anterior definición puede ilustrar en gran medida lo que se entiende sobre el tema. Incluye el concepto de competencia la interacción de conocimientos, habilidades, recursos personales, destrezas, entre otros elementos, que les permiten a las personas lograr los resultados propuestos en el desempeño de sus puestos de trabajo. Se acepta, además, que una competencia no es un estado estático, un logro fijo, sino que pueden potenciarse a través de un proceso reflexivo, una especie de toma de conciencia, sobre su actuación y los procesos de aprendizaje que la capacitación y el entrenamiento en aspectos clave señalan para su adecuado desarrollo. Este texto resulta de utilidad, debido a que no solo facilita el acercamiento de los lectores al tema de competencias, sino que permite, mediante la realización de ejercicios auto-aplicados, una preparación en la parte metodológica, necesaria en el trabajo con competencias en las áreas de gestión del talento humano dentro de las organizaciones.



De las
competencias
al centro
de evaluación



Colección Psicología

ÁLVARO ENRÍQUEZ MARTÍNEZ

Profesor titular del instituto de Psicología de la Universidad del Valle, Cali Colombia. Psicólogo, Universidad del Valle. Magíster en Psicología, Universite Catholique de Louvain U.C.L., Bélgica. Candidato a Doctor en el Programa de Doctorado en Psicología Social, Universidad de São Paulo ESP-SP, Brasil. Especialista en métodos y técnicas de investigación en Ciencias Sociales. ICFES INER (Universidad de Antioquia). Énfasis en investigación, diagnóstico e intervención en desarrollo organizacionales y gerenciales.

ÁLVARO ENRÍQUEZ MARTÍNEZ

De las
competencias
al centro
de evaluación



Colección Psicología

Enríquez Martínez, Alvaro

De las competencias al centro de evaluación / Alvaro Enríquez Martínez. — Santiago de Cali : Programa Editorial.

Universidad del Valle, 2009.

120 p. ; 24 cm. — (Colección Libros de Investigación)

Incluye bibliografía e índice.

1. Administración de personal 2. Evaluación de personal 3. Planificación de recursos humanos 4. Capacitación de empleados I. Tít. II. Serie.

658.3 cd 21 ed.

A1210949

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Universidad del Valle

Programa Editorial

Título: *De las competencias al centro de evaluación*

Autor: Álvaro Enríquez Martínez

ISBN: 978-958-670-694-0

ISBN PDF: 978-958-765-747-0

DOI: 10.25100/peu.213

Colección: Psicología-Organizacional

Primera Edición Impresa **diciembre 2008**

Edición Digital **junio 2018**

Rector de la Universidad del Valle: Édgar Varela Barrios

Vicerrector de Investigaciones: Jaime R. Cantera Kintz

Director del Programa Editorial: Omar Díaz Saldaña

© Universidad del Valle

© Álvaro Enríquez Martínez

Diseño de carátula: Anna Echavarría. Elefante

Este libro, o parte de él, no puede ser reproducido por ningún medio sin autorización escrita de la Universidad del Valle.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión del autor y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad del Valle, ni genera responsabilidad frente a terceros. El autor es el responsable del respeto a los derechos de autor y del material contenido en la publicación (fotografías, ilustraciones, tablas, etc.), razón por la cual la Universidad no puede asumir ninguna responsabilidad en caso de omisiones o errores.

Cali, Colombia, junio de 2018

CONTENIDO

Introducción	11
Objetivos del texto	13
Unidad 1. El concepto de competencias	15
Introducción	15
1.1 Las organizaciones y el concepto de competencias.....	16
1.2 ¿Qué son las competencias?	16
1.3 Componentes de una competencia.....	18
1.4 Inferencia de las competencias desde el cargo	19
1.4.1 Fuentes informativas sobre las competencias.....	21
1.4.2 Técnicas de recolección de la información	22
1.4.3 Análisis inferencial de la información.....	23
1.4.4 Organización de la información	24
1.4.5 Propuesta de redacción de una propuesta de competencia.....	26
Resumen Unidad 1	28
Glosario unidad 1	28
Lecturas complementarias	29
Bibliografía unidad 1	29
Actividades de aprendizaje	30
Evaluación unidad 1	30

Unidad 2. Competencias del consultor	33
Introducción	33
Objetivos	33
2.1 Competencias del consultor	34
2.1.1 El modelo de competencias y su funcionamiento	40
2.1.2 Las competencias y los comportamientos a evaluar.....	42
2.1.3 Las fases del modelo y los componentes del mismo.....	47
2.1.4 Proceso de aprendizaje empleado.....	48
Actividades de aprendizaje	49
Resumen unidad 2.....	59
Glosario unidad 2.....	59
Lecturas complementarias unidad 2.....	60
Bibliografía unidad 2	60
Evaluación unidad 2.....	60

Unidad 3. Modelo de centro de evaluación y desarrollo del talento humano o <i>Assessment Center</i>	63
Introducción	63
Objetivos	64
3.1 Fuentes teóricas que sustentan los centros de evaluación y desarrollo del talento humano.....	64
3.2 Aplicaciones más usuales de los centros de evaluación	67
3.3 Principios de un centro de evaluación y desarrollo	69
3.4 Requerimientos básicos de un centro de evaluación y desarrollo	71
3.5 Etapas de montaje y funcionamiento para un centro de evaluación y desarrollo	72
3.5.1.Recrear el ambiente adecuado y acordar los principios de trabajo con la organización contratante	72
3.5.2 Identificación de las características a evaluar.....	72
3.5.3 Planeación del proceso de evaluación.....	73
3.5.4 Las condiciones de evaluación.....	75
3.6 Administración del centro de evaluación	75
3.6.1 Preparación.....	75
3.6.2 Ambiente distintivo del centro de evaluación	77
3.6.3 Beneficios obtenidos en un centro de evaluación.....	77
3.7 Las metodologías instrumentales empleadas en un centro de evaluación	78

3.7.1 Preparación y realización de entrevistas de evaluación de competencias.....	79
3.7.2 Condiciones para la elección y uso de técnicas psicométricas en un centro de evaluación de competencias.....	86
3.7.3 La biodata como instrumento en un centro de evaluación	92
3.7.4 Los métodos situacionales característicos del centro de evaluación	96
Resumen unidad 3.....	106
Glosario unidad 3.....	106
Lecturas complementarias unidad 3.....	107
Bibliografía unidad 3	108
Actividades de aprendizaje	108
Evaluación unidad 3.....	113
Bibliografía general	115

TABLAS Y FIGURAS

Tabla 2.1 Competencias requeridas por un consultor	34
Tabla 2.2 Perfiles de habilidades para consultoría	38
Tabla 2.3 Clasificación jerarquizada de las competencias del consultor.....	39
Figura 2.1 Modelo de competencias	40
Figura 2.2 Estructura de las competencias.....	42
Tabla 2.4 Competencias del campo actuación individual y los descriptores comportamentales.....	43
Tabla 2.5 Competencias del campo actuación laboral y los descriptores comportamentales.....	46
Figura 2.3 Proceso de aprendizaje	48

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

INTRODUCCIÓN

El texto presenta uno de los temas más referidos y aplicados en la gestión del talento humano en las organizaciones en la actualidad: el tema de competencias. Las competencias, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1993), se entienden como “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

Aunque diversos autores (Le Boterf, 2001; Levy-Levoyer, 2000) dan cuenta, desde variados enfoques, sobre el constructo de competencia, la anterior definición puede ilustrar en gran medida lo que se entiende sobre el tema. Incluye el concepto de competencia, la interacción de conocimientos, habilidades, recursos personales, destrezas, entre otros elementos, que les permiten a las personas lograr los resultados propuestos en el desempeño de sus puestos de trabajo. Se acepta, además, que una competencia no es un estado estático, un logro fijo, sino que puede potenciarse a través de un proceso reflexivo, una especie de toma de conciencia, sobre su actuación y los procesos de aprendizaje que la capacitación y el entrenamiento en aspectos clave señalan para su adecuado desarrollo.

Este texto resulta de utilidad, debido a que no solo facilita el acercamiento de los lectores al tema de competencias, sino que permite, mediante la realización de ejercicios autoaplicados, una preparación en la parte metodológica, necesaria en el trabajo con competencias en las áreas de gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

OBJETIVOS DEL TEXTO

- Proporcionar al lector elementos conceptuales que le permitan ampliar sus repertorios respecto al entendimiento y reflexión sobre las intervenciones que realiza en las organizaciones.
- Promover la aprehensión de herramientas prácticas que faciliten al lector intervenir real y eficazmente en la gestión del talento humano.
- Facilitar la puesta en marcha de un plan de desarrollo de competencias para el desempeño del profesional como consultor.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

UNIDAD 1

EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

INTRODUCCIÓN

La raíz del término competencia proviene del verbo latino *competere*, que significa “ir una cosa al encuentro de otra”, según expresa Crominaas (1987), citado por Levy-Leboyer (1992). A partir del siglo XV, el término *competere* significó “pertenecer a” o “incumbir”, dando lugar a la aparición del sustantivo “competencia” y al adjetivo “competente”.

Hacia los años setenta, McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, reconocido como experto en el tema de motivación, e inspirado por los estudios sobre inteligencia y personalidad realizados en la época, propone una nueva manera de predecir el rendimiento laboral sin involucrar sesgos relacionados con la raza, el género o el nivel socioeconómico. Su propuesta fue identificada como un enfoque alternativo por entrar en conflicto con las líneas de investigación tradicionales (Levy-Levoyer, 2000), al proponer puntualmente que el “cliente” debía ser abordado desde una perspectiva psicológica clínica, en la cual se exploraran las dificultades humanas, se analizara la manera individual de resolverlas y la forma de interactuar en la vida cotidiana, haciendo énfasis en los recursos con los que cuenta la persona en el momento de la evaluación.

Para lograr la aplicación de esta propuesta, se hizo necesario que el evaluador recopilara e interpretara los datos de las personas y elaborara un plan de acción para suplir o mejorar las dificultades encontradas. Esta óptica se llamó el “Análisis de competencias en psicología del trabajo y en recursos humanos” (Levy-Levoyer, 2000).

1.1 LAS ORGANIZACIONES Y EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS

El interés de las organizaciones frente al concepto de competencias surge cuando éstas toman conciencia de la necesidad que existe hoy en día de contar con personas preparadas para afrontar la variabilidad del mercado. Por tal razón, es clave que se den a la tarea de conocer cómo seleccionar y gestionar los recursos personales para estar a la par con las exigencias de un entorno competitivo.

Puede decirse que existen por lo menos cinco aspectos que hacen al modelo de competencias interesante a una organización, pues les permite:

1. Desafiar la competitividad: al responder con calidad, rapidez, variedad e innovación en sus productos o servicios, basados en el desarrollo de las competencias de la organización.
2. Orientarse hacia el cliente: ser pluridimensional para satisfacer las necesidades de los clientes de la organización.
3. Trabajar estratégicamente: para convertir las acciones en ventajas competitivas por medio de las competencias críticas y colectivas.
4. Evaluar los contextos de empleo: gestionar los recursos personales y el saber combinatorio.
5. Tener la noción del capital del conocimiento: saber (obtener información), crear (producir conocimiento) y actuar en red (real o virtual).

Es evidente, en la actualidad, que la organización competitiva necesita personas que conozcan la misión y condiciones de éxito del cargo y que obtengan resultados en situaciones cambiantes, es decir, que sean competentes. Para lograrlo, la responsabilidad de la organización consiste en establecer competencias críticas para alcanzar sus logros organizacionales, compromiso que empieza desde los responsables del capital humano al diseñar estrategias de aprendizaje que permitan al personal actuar de una manera renovada y efectiva. Por su parte, las personas están en la responsabilidad de activar sus recursos para adecuarse a los contextos de cambio mediante la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades que les permitan aprendizajes renovados y satisfacción personal.

1.2 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Desde la perspectiva de organización surgen diferentes profesionales que, motivados por los avances en el tema, asumen el reto de profundizar sobre las competencias y proponen las siguientes definiciones:

- Montmollin (1984): “conjuntos estabilizados de saberes y de *savoir-faire* (saber-hacer), de conductas tipo, de procedimientos estándar, de clases de razonamientos que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”.
- Ducci/OIT (1997): es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
- OIT (1993): la “competencia profesional” es “la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello”.
- Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina (1997): un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

En síntesis, las definiciones de competencia incluyen habilidades, conocimientos, eficacia y logro, lo cual indica que pueden ser un “estado”, es decir, la disposición para actuar mostrando la conducta adecuada, o un “esquema”: una forma de organización de la actividad para una situación dada, adaptabilidad, método, orientación, guía y anticipación.

La perspectiva del término propuesto por Levy-Leboyer (2000), señala que la noción de competencia está recientemente vinculada al vocabulario de los psicólogos del trabajo, así como a los gestores de recursos humanos. Al respecto indica que “hablábamos corrientemente de aptitudes y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Pero, cada vez con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias...”, “Y por otra parte, la noción de este tema parece reemplazar la palabra ‘dimensiones’ para definir las características que se quieren describir con ayuda de un *Assessment Center* (centro de evaluación)”, tema que será abordado en el tercer capítulo de este libro.

Es necesario mencionar que, en Psicología, el tema de competencia, se implementó desde la aplicabilidad, el resultado de adecuaciones y las modificaciones que en un principio trataban las incógnitas de la selección, y ha logrado un desarrollo tal que afecta las organizaciones en los aspectos que involucra al ser humano con el trabajo que realiza. Profundizar desde este punto en la vinculación del concepto de competencia en las organizaciones permite ampliar el panorama en cuanto a su origen, definición y aplicabilidad.

1.3 COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA

Le Boterf (2000), propone que una competencia se logra al combinar de manera pertinente diferentes recursos los cuales, según el autor, se encuentran en las prácticas profesionales que se realizan al ejecutar tareas y que corresponden a unos “esquemas” propios y adecuados a cada persona. Las actuaciones que componen los efectos evaluables, derivan de acciones realizadas de manera concreta y pueden ser, hasta cierto punto, objeto de cuantificación: índices de calidad, tasa de fidelización de clientes, cantidad de producción, tasa de errores, son ejemplo entre otros.

Los recursos de los que disponen las personas para fabricar las competencias pertenecen a un equipamiento doble. Le Boterf (2000), habla de dos aspectos fundamentales. En primer lugar, el aspecto que está incorporado a la persona (conocimientos, saber hacer, aptitudes, experiencias), y en segundo lugar, el de su entorno (redes de relaciones, instrumentos, bancos de datos, entre otros). Se señala también que un mismo recurso puede servir para varias competencias, ya que es probable que éstas se logren combinar de manera favorable, por lo tanto no hay una relación de punto por punto entre cada elemento de recursos y cada actividad que se debe realizar con competencia.

Este conocimiento combinatorio tiene una gran complejidad y constituye una “caja negra” de difícil acceso. Es “la” competencia de una persona para construir “unas” competencias pertinentes.

De la misma manera, Levy-Leboyer (2000) señala que las competencias están vinculadas a un momento, tarea o actividad concreta y pueden aplicarse a un grupo de actividades. Entre sus características fundamentales, el autor plantea que toda competencia surge como consecuencia de la experiencia en la cual se establecen saberes, los cuales a partir de su uso y de otros argumentos se automatizan, así, en la medida en que la persona competente dispone y ordena este saber en el momento preciso, no tiene la necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta.

Estas características de las competencias hacen que sea compleja su descripción, porque el esquema que guía al ejecutante de una actividad que requiere de una competencia y que sirve, en definitiva, para integrar los diferentes saberes y las aptitudes necesarias para ello, está implícito, y para explicitarlo se requiere la participación de otro para ayudar a la persona competente a explicar y comprender sus conductas y el esquema que sirve de guía. Por esto, el individuo competente puede demostrar su competencia, pero se le pondrá en un gran aprieto si se le pide que la verbalice o que la enseñe a otros a través de un informe.

Le Boterf (2000), destaca a una persona competente como alguien que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizando un equipamiento doble de recursos: recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades, recursos emocionales...) y recursos de redes (bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etc.).

Saber actuar de forma pertinente, según el autor, supone ser capaz de efectuar una amalgama de actividades según los criterios establecidos como deseables. Por ende, el nombre de la actividad (volver a poner en orden una instalación, elaborar un plan de asistencia, concebir una pieza, etc.) no es suficiente para dar cuenta de la competencia exigida. Lo importante es la forma de realizar la actividad, la manera de trabajar. Se reconocerá que una persona actúa con competencia si sabe cómo prepararse para realizar una actividad teniendo en cuenta las condiciones y las modalidades de ejercicio. Este enfoque permite distinguir y modular tres niveles en la evaluación de las competencias. En primer lugar, la evaluación de los resultados; segundo, la evaluación de la actividad en función de los criterios de realización, y tercero, la evaluación de los recursos.

Sobre éstos, Levy-Leboyer (2000), agrega la complejidad de las misiones variables de un cargo, la integración de aptitudes (inteligencia general), condiciones personales, conocimientos y procesos de aprendizaje integrados y lo necesario para cumplir con la misión del cargo específico, lo que hace referencia también a los resultados. Los conceptos de competencia están, de igual forma, ligados al concepto de aprendizaje, tomando en cuenta que las competencias se pueden desarrollar.

Es posible, entonces, concluir que, utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica y determinar luego, con un apoyo conceptual reflexivo, cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma que, a partir de la observación y la reflexión conceptual, se da paso a la especificidad y a la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar, con relativa certeza, que dadas determinadas condiciones particulares, existen factores que tendrían que producir determinados comportamientos buscados.

1.4 INFERENCIA DE LAS COMPETENCIAS DESDE EL CARGO

Inferir las competencias desde el cargo es un punto clave para el montaje de un modelo de competencias dentro de una organización. Involucra categorías a evaluar que parten desde el ocupante del cargo, con las aptitudes y las condiciones personales para poder deducir las competencias. Pero para que estas competencias sean las propias de

la organización hay que centrarse en el conocimiento de las tareas, la misión del cargo y los objetivos estratégicos de la organización.

De igual importancia es la elección metodológica que permita la recolección de la información; entre las técnicas disponibles se puede incluir la entrevista, incidentes críticos y/o la observación. De esta manera se obtiene la información que posteriormente será organizada en competencias, categorizando y analizando el contenido. Pasemos a ver estos puntos con detenimiento.

A. La descripción del cargo

Esta información, a menudo escrita en manuales de la organización, consiste básicamente en el listado organizado de responsabilidades de un cargo. Su análisis arroja información importante sobre factores que le son específicos, tales como innovación, complejidad de problemas que resuelve, saber actuar más allá de lo propuesto, gerenciar situaciones, entre otras.

Si se analiza una serie de cargos que comparten características similares para desempeñarlo con éxito, se logra identificar competencias que les son comunes.

A partir de esto se pueden agrupar las competencias de una organización en: *competencias genéricas*, que aparecen con frecuencia en cualquier organización, y *competencias específicas*, propias de la actividad y de la cultura organizacional específica.

B. Evidencias de las exigencias profesionales de la manera de actuar

Las organizaciones deben preguntarse, ¿son las competencias exigencias evidentes de las particularidades en cada cargo?

Un ejemplo, el director de una ONG tiene como responsabilidad elaborar y liderar un proyecto realizando un triple diagnóstico de la región, de las características de los actores locales y de la organización interna.

Podría decirse, para este caso, que las exigencias profesionales de este cargo, en forma de competencias, son:

1. Traducir las formas operativas, el “saber ser”: moviliza recursos en forma de conocimientos para realizar un diagnóstico.
2. Centrar sobre el actuar: se refiere a actividades profesionales contextualizadas que le permiten elaborar un proyecto conectado a la organización.
3. Se completaría con producir resultados: servicios o productos para un destinatario con criterios de eficacia, que permitan liderar y gestionar el proyecto.

Fruto de un análisis como el anterior, ya se podría inferir competencias para ese nivel de cargo, tales como realización de diagnósticos en contextos sociales, gestión de proyectos, e influencia y negociación con líderes comunitarios.

C. Entender y diferenciar entre competencia requerida y competencia real

La competencia requerida, empleando una analogía, es como una partitura musical: reglas preescritas donde consta lo que se desea ejecutar; en términos de competencias equivaldría a aquello que la organización propone a realizar. La competencia real es la interpretación, la respuesta organizada y específica de cada individuo o grupo frente a lo solicitado por la organización. Es decir, la competencia requerida es lo que espera la organización; la competencia real es con la que verdaderamente cuenta la persona que asume el cargo.

1.4.1 Fuentes informativas sobre las competencias

Para el proceso de inferir las competencias del cargo es fundamental contar con una o varias fuentes informativas, entre las cuales se destacan: las fuentes bibliográficas, documentales, las personas de la organización y la descripción de una jornada de trabajo.

- Fuentes bibliográficas: son los textos o libros, producto de investigaciones, realizadas sobre el tema de competencias; generalmente están compuestos por las competencias más corrientemente encontradas en niveles de cargos con similar denominación; usualmente incluyen una definición y, en ciertos casos, descriptores. Las propuestas son numerosas y constituyen una base de conocimientos necesaria para guiar el proceso de constitución de un modelo de competencias en una organización específica. Se les conoce como el referente teórico; se ha trabajado significativamente el nivel gerencial.

- Fuentes documentales de la organización: el sistema de identificación de competencias en una organización requiere ser coherente entre el cargo, el área y la organización; esto se logra consultando fuentes diferentes pero relacionadas, con el fin de triangular la información para definir competencias en concordancia. Las fuentes pueden ser la misión y visión de la organización, la misión del cargo, los objetivos y estrategias corporativas, el manual de funciones del cargo, entre otros.

La revisión analítica debe lograr la comprensión de las necesidades corporativas y funcionales en términos de competencias necesarias para la corporación y sus proyecciones estratégicas.

- Las personas de la organización: constituyen la fuente principal de información. Cada persona o grupo informativo es una fuente parcial, que percibe una parte de un

cargo o proporciona su visión subjetiva de él, por lo que es necesario analizar y obtener información de cada persona significativa que conoce, o está en relación con el cargo, para así obtener una visión lo más completa posible de un cargo y sus competencias.

Es usual tomar información entre los siguientes niveles:

- El grupo gerencial implicado.
- El, o los superiores del cargo.
- El ocupante del cargo, o una muestra, cuando son varios.
- Los pares.
- Los clientes.
- Los proveedores.

- Descripción o autodescripción de una jornada de trabajo: consiste en la consignación por escrito de un día laboral de un cargo, lo que permite identificar las actividades de mayor ocurrencia. La información obtenida por esta vía puede estar incompleta, ya que es de tipo descriptiva y sólo posteriormente se puede profundizar sobre ella. Existen variantes que se pueden considerar, según las situaciones.

1.4.2 Técnicas de recolección de la información

Como propone Le Boterf (2000), razonar en términos de competencias requeridas es esencial para identificar las necesidades de competencias. Las técnicas disponibles están delimitadas y son las clásicas de las ciencias sociales de acuerdo con la situación que se afronte. Se deben considerar las condiciones previas y escoger las técnicas más adecuadas para la situación y preparar a quienes las van a aplicar mediante un entrenamiento corto. Entre las técnicas se encuentran:

La observación

Consiste en la captación, sin interacción con el ocupante del cargo, de las actividades que realiza, con el fin de consignar los comportamientos que lo componen, para luego, a partir de una organización de éstos, poder inferir las competencias.

La observación se emplea en cargos simples y/o en aspectos puntuales de cargos complejos para obtener un panorama no contaminado de un cargo, o cuando la situación no permite, por variadas circunstancias, el uso de otra técnica. Se debe realizar un análisis previo del cargo para preparar una rejilla de consignación idónea de los puntos destacados que se van a observar.

Los incidentes críticos

Técnica empleada para recabar en los “momentos de verdad” o en los aspectos que plantean la diferencia entre un buen y un mal desempeño de una competencia. Combina una observación participante y una entrevista de complemento y aclaración. Trata de apartarse de la actuación normal y encontrar los desempeños extremos de un cargo, y los que definirán el éxito y el fracaso en una actividad.

Levy-Leboyer (1992) refiere al respecto que en esta técnica se “describen situaciones sacadas de la realidad, que caracterizan comportamientos eficaces o ineficaces dentro del puesto a cubrir. Esos incidentes están redactados de manera que representen situaciones en las que el candidato habrá de decir cómo reaccionaría y por qué. Por otro lado, los mandos habrán preparado una tabla de evaluación de las diferentes respuestas a cada situación, respuestas que podrán ser así evaluadas por los entrevistadores de manera coherente”. (p. 105).

De esta manera se resalta la importancia de no solo consignar la actividad, sino el método empleado y el resultado obtenido.

La entrevista semi-estructurada

Swan (1992) propone que las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. Respecto a la entrevista no estructurada, plantea que un entrevistador puede solicitar información a través de enunciados como: “hábleme de su empleo más reciente”. En una entrevista semiestructurada, se sigue un patrón previsto de entrevista, pero también se puede plantear otras preguntas. En una entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas previamente formuladas, como por ejemplo: ¿cuáles fueron sus deberes y responsabilidades específicas en su puesto más reciente?, ¿qué logros obtuvo en ese puesto y cuál es su valor en comparación con el rendimiento normal esperado en él?, ¿a quién se podría consultar para verificar esos logros? Si es necesario profundizar, hará uso de técnicas de sondeo, comprobará por medio de preguntas, etc.

En la unidad 3 se hará un desarrollo especial de esta técnica.

1.4.3 Análisis inferencial de la información

Un método al que se puede acudir para analizar e inferir las competencias de la información recolectada, es el “análisis de contenido”, característico en la investigación en ciencias sociales.

Este método permite el tratamiento de datos informativos con el fin de inferir un conocimiento, un mensaje o encontrar una organización de los mismos que subtiendan el discurso consignado. No se centra en el discurso y su forma, sino en su contenido y

su significado analizado de un modo riguroso y profundo. Existen diferentes opciones de análisis.

El análisis puede ser *temático*; en éste se considera como tema la afirmación acerca de un asunto y se busca en las respuestas a la entrevista, que puede ser un resultado, un comportamiento, un recurso empleado, etc. Este análisis es el más empleado en detección de competencias.

De igual manera, el análisis se puede establecer a partir de *categorías* cuando se define una característica elegida y se busca en el material consignado o por la co-ocurrencia, es decir, la aparición de temas relacionados o asociados que indican una secuencia de acciones.

Procedimiento para el análisis inferencial

- a. Definir las unidades de análisis para el caso a tratar: tema, categoría.
- b. Realizar un preanálisis mediante una lectura fluctuante para definir efectivamente la estrategia a emplear.
- c. Codificar, es decir, transformar el texto para lograr una representación de él, en temas, acontecimientos, personajes.
- d. Enumerar los modos de aparición; éstos son: presencia o ausencia, frecuencia, intensidad.

1.4.4 Organización de la información

El análisis de contenido permite una organización de la información que, en su nivel más adelantado, puede presentarse de la siguiente manera, para que posteriormente se efectúe la redacción final de la competencia: se toma como base los conocimientos generales y específicos del entorno profesional, del procedimiento empleado al ejecutar una actividad, conocimientos operativos o saber-hacer, conocimientos y saber-hacer, fruto de la experiencia, saber-hacer de relación, saber-hacer cognitivo, aptitudes y cualidades, recursos fisiológicos y recursos emocionales.

- Conocimientos generales: son los que permiten entender una situación o un problema. Al respecto, Le Boterf (2001) propone que estos conocimientos constituyen los recursos incorporados a la persona con los que puede actuar con competencia.

Esencialmente se adquieren por medio de la educación formal, como la enseñanza escolar, universitaria, de grandes escuelas, entre otras, y en la formación inicial, la cual involucra la formación profesional, institutos profesionales y demás.

Le Boterf (2001) destaca que los conocimientos generales corresponden a un conocimiento objetivado. Estos conceptos son conocimientos disciplinarios, teorías, que existen independientemente de los contextos de trabajo.

Ejemplos: conocimientos generales sobre Normas ISO 9000, las disposiciones legales sobre el horario de trabajo, la organización de la medicina preventiva, los conceptos de calidad aplicados a la formación.

- **Conocimientos específicos del entorno profesional:** son los que permiten actuar en situaciones particulares, es decir, en el contexto de trabajo de la persona. Son conocimientos sobre el contexto interno o externo de la actividad profesional. Le Boterf (2001) propone que estos conocimientos se adquieren especialmente por medio de la experiencia y trayectoria profesional.
Ejemplos: política comercial de la empresa, normas de seguridad del taller, reglas de gestión, cultura de la organización, códigos sociales, organización de la empresa.
- **Conocimientos de procedimientos:** son los que permiten operar y actuar bajo métodos establecidos. Éstos buscan describir “cómo hay que hacer las cosas”, “cómo prepararse para ello”, y se describen de acuerdo con una acción que se deba realizar.
Ejemplos: procedimiento para el tratamiento de clientes difíciles, el método de elaboración de un plan de formación, el procedimiento de corrección de errores en un programa.
- **Conocimientos operativos:** permiten representar una actividad, y deben estar encadenados, o en secuencia, para dar cuenta de una competencia. Se incorporan a las personas y les permiten operar; efectuar actos operativos.
Como señala Le Boterf (2001), estos conocimientos se describen en términos de “ser capaz de...”, seguidos de un verbo de acción. Se adquieren con la experiencia aunque pueden ser objeto de aprendizaje en la formación inicial y continuada.
Ejemplos: ser capaz de elaborar un análisis financiero, conducir una reunión de estudio de problema de crédito, construir una prueba de evaluación para selección.
- **Conocimientos de relación:** designan las capacidades para saber comportarse acorde con la situación en contexto, y permiten la cooperación con otros.

Se adquieren durante toda la vida, tanto en la trayectoria laboral, como en la biografía del sujeto: educación familiar, vida asociativa, práctica de un deporte, actividad cultural, entre otros.

Ejemplos: ser capaz de trabajar en equipo, negociar con un proveedor, comunicarse en red, dirigir y gestionar una entrevista, aconsejar a los gestores más cercanos.

- **Descriptores o saberes cognitivos:** son recursos de las personas que les permiten obrar con competencia.

Puntualmente se refieren a operaciones intelectuales que pueden ir de simples a complejas, generando información nueva a través de informaciones iniciales.

Ejemplos: ser capaz de resumir datos, poner en práctica una gestión experimental, efectuar el resumen de una reunión, elaborar una tipología de problemas sobre un asunto, desarrollar un argumento de negociación.

- **Condiciones personales:** son estilos de ser particulares a las personas que matizan la forma de activar la competencia.

Ejemplo: cooperación, confidencialidad, diplomacia, asertividad, dominio de sí.

- **Recursos del medio:** contactos desarrollados o establecidos con el entorno y que son indispensables para realizar la misión. Son recursos objetivados, es decir, ajenos al sujeto.

Ejemplo: asociados profesionales, banco de datos, redes informáticas, sistemas de ayuda informatizados.

- ***Performance* o resultado:** es el logro de toda la actividad y los recursos puestos en marcha.

Ejemplo: ejecución de un proyecto, resultados de los indicadores de gestión, incremento en la rentabilidad de la organización.

1.4.5 Propuesta de redacción de una competencia

Una competencia debe estar redactada en los términos propios de la organización y, particularmente, sus descriptores (los indicadores de un saber en acción) deben estar en secuencia. Normalmente una competencia contiene:

1. Nombre dado a la competencia.
2. Definición enunciativa de la misma.
3. Indicadores o descriptores comportamentales.

Le Boterf (2000) señala que la competencia de una persona se describe a menudo en término de cualidades: iniciativa, perseverancia, rigor, entre otras, siendo éstas referentes de un “saber estar”. Puntualmente señala que dentro de la lógica de un enfoque de combinación de competencia, se considera que estas cualidades constituyen principalmente recursos, más que competencias. La reflexión propone que el motivo de que una persona sea competente no es el que esta persona tenga iniciativa o que disponga de un buen control sobre sí misma. Esta persona no actuará con competencia en un contexto particular de trabajo si no sabe combinar lo propuesto en el punto anterior sobre los conocimientos generales, específicos, un saber-hacer, capacidades cognitivas, entre otros recursos. El autor debe precisar que lo que produce la acción competente es la combinación de competencias.

Generalmente una organización cuenta con un sistema de competencias con las cuales implementa los programas de la misma. Es conveniente contar con una forma de clasificar las competencias para fines de un manejo equilibrado de las mismas.

A manera de ilustración se presentan algunas clasificaciones del tema competencias, realizadas por autores expuestos por Quezada (2002), para seguir con el reconocimiento de las competencias propias del consultor.

- G. Bunk (1994), citado por Quezada (2002), propone clasificar las competencias en:

Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: consiste en colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato, como el del entorno. Es la capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

- Por su parte, Mertens (1996) propone dividir las competencias en:
Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.

Competencias básicas: se relacionan con la formación y permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencias específicas: se refieren a los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otros.

RESUMEN DE LA UNIDAD 1

El primer capítulo del presente texto permite dar cuenta del concepto “competencia” desde distintos autores, resaltando la idea básica del cambio en los procesos de selección de personal, donde se superan los paradigmas que evalúan aspectos que, por lo regular, están por fuera del control de las personas, como su raza, género, edad, y enfatiza en comportamientos que resultan efectivos para la ejecución de tareas en contextos específicos.

El capítulo permite al lector aprender a inferir las competencias de un cargo ubicado dentro de una organización a partir de las fuentes de información, las técnicas de recolección de información y el análisis de ésta a través del análisis de contenido, como método sugerido.

Así mismo, este capítulo permite organizar la información recolectada a través de categorías y plantea la realización de un ejercicio aplicativo para poner en práctica el conocimiento aprendido hasta el momento con el curso.

Se ofrecen tres maneras distintas de redactar propuestas de competencias, donde se operacionalizan todos los pasos anteriores y la teoría expuesta respecto al tema competencias y, por último, se presentan dos formas de clasificación de las competencias.

GLOSARIO UNIDAD 1

Competencia: es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci/OIT, 1997).

Competencia requerida: aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que la organización ha establecido para que una persona desempeñe determinado cargo.

Competencia real: conocimientos, habilidades y destrezas con las que cuenta concretamente la persona al momento de ejecutar su trabajo.

Propuesta de competencia: documento donde se explicitan las competencias requeridas para un cargo dependiendo del modelo escogido para redactarla. Éste sirve como insumo para los procesos de evaluación de personal.

Conocimientos generales: estos conceptos son conocimientos disciplinarios, teorías, entre otros, que existen independientemente de los contextos de trabajo; se aprenden en las escuelas, colegios, o sencillamente a través de la misma familia.

Conocimientos específicos del entorno profesional: son los conocimientos que se adquieren especialmente por medio de la experiencia y trayectoria profesional.

Conocimientos de procedimientos: son los que permiten operar y actuar bajo métodos establecidos.

Conocimientos operativos: permiten representar una actividad, y se describen en términos de “ser capaz de...”, seguidos de un verbo de acción.

Conocimientos de relación: designan las capacidades para saber comportarse acorde con la situación en contexto, y permiten la cooperación con otros.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Para complementar la información, el lector puede realizar las siguientes lecturas complementarias:

Le Boterf, G (2001). “Sexta fuente: la producción y la gestión de competencias”, En: *Ingeniería de las competencias*. pp. 41-45, España: Ed. Gestión 2000 S.A.

Le Boterf, G (2001). “Anexos”, En: *Ingeniería de las competencias*. pp. 170-198, España: Ed. Gestión 2000 S.A.

Le Boterf, G (2000). “Construire les competences individuelles et collectives”, En: *L'évaluation de compétences*. pp. 107-121. Paris: Editions d'Organisation.

BIBLIOGRAFÍA UNIDAD 1

Consejo Federal de Cultura y Educación (1997). Res. No. 55/96. *Boletín Cinterfor/OIT* No. 141, Argentina.

Ducci, M. (1997). “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”. En: *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Le Boterf, G (2000). *Construire les competences individuelles et collectives*. Paris: Editions d'Organisation.

_____ (2001). *Ingeniería de las competencias*. España: Ed Gestión 2000 S.A.

Levy-Leboyer (1992). *Evaluación del personal*. España: Ed. Díaz de Santos.

_____ (2000). *Gestión de competencias*. Argentina: Ed. Gestión.

Montmollin (1984). *L'Intelligence de la tache*. P. Lang, Berna.

OIT (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*. Ginebra.

Swan, W. (1992). *Cómo escoger el personal adecuado*. Colombia: Editorial Norma.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1: ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tome la misión, objetivos corporativos y el manual de funciones de un gerente de una organización, trate de inferir las competencias de cada fuente.

En el manual de funciones determine la finalidad, es decir, la contribución específica de ese cargo a la sección, a la organización, las actividades, lo que el ocupante hace; normalmente viene expresado en verbos de acción. Explore finalmente la función, es decir, la conjunción coherente de actividades, para tener la seguridad de que ha revisado las fuentes documentales.

EVALUACIÓN UNIDAD 1

De acuerdo con la misión, los objetivos corporativos, y las funciones del gerente comercial del siguiente ejemplo (cadena de supermercados Mercacentro), escriba una propuesta de competencia para el cargo en mención.

Misión Mercacentro: la cadena de supermercados Mercacentro se orienta principalmente a la satisfacción de las necesidades de todos sus clientes en cuanto a productos y servicios que ofrece, con conceptos novedosos de mercadeo y ventas, a través de la fidelización de los integrantes de su cadena productiva, proveedores, colaboradores y clientes.

Objetivos corporativos:

- Ser reconocida, al 2012, por el gremio de cadenas de supermercados, como la cadena que promueve en mayor medida la satisfacción al cliente y la incursión en propuestas novedosas y exitosas de mercadeo y ventas.
- Mantener los márgenes de rentabilidad de la organización por encima del 2% anual.
- Promover el fortalecimiento de las relaciones de la organización con clientes, proveedores y colaboradores.

Funciones gerente comercial

- Establecer las metas comerciales que estén de acuerdo con la misión de la empresa.
- Planear estrategias de ventas y mercadeo que garanticen la permanencia en el mercado.
- Diseñar y dirigir el área comercial de acuerdo con los objetivos de la organización.
- Dirección, seguimiento y control de la gestión de cada uno de los integrantes del área.
- Generar estrategias de mercadeo para retención y renovación de clientes.
- Programar el entrenamiento del personal comercial.
- Desarrollo y seguimiento de propuestas de mejoramiento y/o creación de nuevas estrategias de mercadeo y ventas.
- Realizar y controlar el presupuesto de gastos anuales del área comercial.
- Entrega de informe de resultados y cumplimiento de pronóstico a gerencia
- Apoyo a vendedores en visitas estratégicas de negociación.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

UNIDAD 2

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR

INTRODUCCIÓN

Después de explorar el tema de competencias en sus aspectos conceptuales y de presentar la forma de diseñar una competencia, el presente capítulo pretende brindar al lector en forma de pasos secuenciales, la evaluación de las competencias propias de la modalidad de consultoría. A partir de la evaluación se espera que esté en condiciones de elaborar un plan de desarrollo de las competencias pertinentes.

Con las nuevas realidades del trabajo, resulta necesario que el profesional tome conciencia y desarrolle las competencias que se le exigen como consultor, puesto que esta forma de trabajo es cada vez más común, al presentarse como una respuesta a la disminución del empleo y a la aparición de otro tipo de modalidades. Esta apropiación se logra al relacionar lo que la literatura especializada establece sobre las competencias requeridas desde contextos organizacionales, con el proceso reflexivo acerca de su rol.

OBJETIVO

Brindar al profesional herramientas que le permitan apropiarse de la metodología, definición y evaluación de las competencias propias de su profesión en la modalidad de consultoría.

2.1 COMPETENCIAS DEL CONSULTOR

Como se observó en el primer capítulo, el concepto de competencia ha sido explorado por autores desde diversos enfoques, lo que hace que el término se considere aún en proceso de elaboración. Pese a esta situación, las competencias que se requieren de los profesionales, deben estar lo suficientemente integradas y articuladas con la estrategia organizacional para que se puedan obtener resultados óptimos en el desempeño del cargo.

De acuerdo con G. Bunk (1994) y Mertens (1996), cualquier competencia requerida es relacionada con factores no solo organizacionales, por las necesidades referidas en la descripción del cargo, sino también con factores personales. Teniendo en cuenta este aspecto y retomando lo expuesto por Celiberti y Martínez (2000), a continuación se describen las competencias que el consultor requiere para realizar su labor de manera eficiente; éstas se muestran con sus respectivos descriptores comportamentales que la conforman. Recordemos que no hay una competencia que sea exclusivamente técnica y funcione como tal, si no integra unas actitudes y aptitudes personales.

Tabla 2.1 Competencias requeridas por un consultor

DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	DESCRIPTORES COMPORTAMENTALES
INICIATIVA Acto voluntario e individual de generar acciones, ideas y soluciones nuevas con respecto al desarrollo de una labor.	<ul style="list-style-type: none">• Asume riesgos cuando prevé resultados positivos• Se anticipa a los requerimientos de los clientes internos o externos.• Genera ideas y explora alternativas más eficaces.• Incorpora conocimientos y técnicas nuevas a su trabajo.• Actúa predictivamente frente a los posibles problemas o conflictos dentro de la organización.• Hace uso de capacidades y recursos a su alcance para cumplir con lo propuesto.
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Es el conjunto de operaciones mentales que permiten planear a corto, mediano y largo plazo el uso racional de los recursos y las condiciones para lograr las metas trazadas y prever su impacto, logrando así el permanente ajuste y optimización de los procesos de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Toma en cuenta al grupo, la organización y el entorno.• Prevé las reacciones de las personas ante determinada situación.• Identifica personas claves para la realización de tareas o proyectos en la organización.• Administra el tiempo.• Identifica oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de los procesos.• Delega responsabilidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a las exigencias múltiples como si fuesen retos y no obstáculos. • Se adapta al cambio con rapidez. • Define las metas en términos concretos de la relación costo-beneficio. • Utiliza el <i>feedback</i> como herramienta permanente. • Mantiene contacto estrecho con el proceso de trabajo. • Desarrolla métodos cualitativos para verificar la eficiencia y la eficacia de los procesos. • Prevé las tendencias del medio. • Obtiene y examina todas las variables y aspectos del fenómeno a analizar. • Aprovecha los recursos que tiene a su alcance para el logro de metas. • Define los indicadores de gestión.
ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL Son las acciones que realiza el profesional al interior de su campo de trabajo. Se presentan como herramientas de trabajo, aplicados a un medio específico y dirigidas a alcanzar resultados efectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa actividades para contribuir al desarrollo de la organización. • Supervisa diferentes acciones para garantizar el logro de los resultados individuales y colectivos. • Ejecuta diversas actividades dentro de su campo de acción, que procuran beneficiar el funcionamiento de la organización. • Realiza actividades de consultoría dirigidas al personal interno de la organización y/o a su población objetivo. • Lleva a cabo un proceso de seguimiento o acompañamiento de los resultados ofrecidos por su accionar.
COMUNICACIÓN Es un proceso de intercambio intencional de significados, pensamientos y sentimientos basados en la interacción y la información. Puede ser expresada de diversas formas, tanto oral, escrita, como gestual.	<ul style="list-style-type: none"> • Da a conocer en forma clara y explícita sus apreciaciones y afirmaciones. • Expone sus decisiones y actos argumentando las causas que los sustentan. • Escucha, comprende y responde de forma precisa y clara ante las demandas y solicitudes de información que le presenta el medio. • Emplea ejemplos, metáforas y analogías para darse a entender. • Comprende y asimila con facilidad la información proveniente del entorno. • Mantiene la objetividad en sus apreciaciones durante discusiones, o ante ideas contrarias a la propia.

<p>CONFIABILIDAD</p> <p>Es el grado de confianza propia y/o atribuida en las interacciones, la conducta y las habilidades, tanto en el plano personal como profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en actividades de acuerdo a los pensamientos y valores que pregona. • Se muestra responsable y actúa en primera persona en la búsqueda de un objetivo. • Ejerce su trabajo en forma personal y no delega en otros las labores que le atañen. • A través de su conducta y de su desempeño ofrece a los que le rodean la seguridad de que es una persona estable y predecible. • Lleva a cabo de forma satisfactoria las tareas y los objetivos a los que se enfrenta y esta es la imagen que percibe su entorno. • Recibe un pedido del medio y lo afronta de la manera que considera adecuada. • Asume la responsabilidad por sus actos.
<p>INFLUENCIA</p> <p>Acción directa o indirecta sobre las personas o los procesos, que puede producir efectos o consecuencias como el cambio de comportamientos, intereses o actitudes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica personas claves para compartir sus ideas. • Se dirige hacia personas claves de la organización para que estén de acuerdo, participen y actúen, buscando encontrar su respaldo. • Utiliza el lenguaje para compenetrar a los demás con sus ideas. • Se apoya en la cordialidad para tener acceso a personas claves. • Da plazos específicos para lograr metas propuestas. • Estructura y proyecta sus ideas a los demás. • Da a conocer a los demás su propio concepto sobre los logros y errores relacionados con las acciones que han realizado.
<p>FLEXIBILIDAD</p> <p>Es la capacidad de asumir diversos comportamientos, en múltiples contextos y momentos dentro de la organización; esto le permite dirigir y dejar que otros dirijan, según las circunstancias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asume diversos comportamientos dependiendo del contexto y la situación. • Distingue múltiples roles en la organización. • Dirige y permite dirigir. • Adapta diversas técnicas y procedimientos según los problemas que se le presentan.
<p>AUTOCONCEPTO</p> <p>Capacidad del individuo de reflexionar objetivamente sobre sí mismo a través de un proceso psicológico que le permite, de manera consciente, comparar las autopercepciones de sí mismo con la resultante de su interacción social y emitir un concepto organizado que presente una imagen congruente, suficientemente clara.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce las capacidades y los límites propios siendo sincero al aceptar sus imposibilidades. • Verbaliza acerca de sí mismo, congruentemente con la experiencia adquirida, expresando sus logros y sus fracasos por igual, sin disfraces ni mascarar que oculten consciente o inconscientemente los hechos ocurridos. • Es concreto a la hora de evaluar el propio rendimiento cuando se trata de desaciertos experimentados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un manejo adecuado de sus emociones manifestándolas en función de las situaciones, sin exageraciones. • Presenta baja ansiedad al rechazo de modo que se permite entrar en oposición de opiniones ante un grupo o ante directivas, expresando claramente sus ideas sin temores ni prevenciones.
<p>RELACIONES INTERPERSONALES</p> <p>Proceso en el cual las personas, como seres individuales y sociales, intercambian mutuamente pensamientos, sentimientos y reacciones, involucrando en este intercambio relaciones cordiales, conflicto y cooperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen en cuenta la jerarquía (clima organizacional) de la persona con la cual se relacionan, con el fin de establecer adecuadas relaciones sociales. • Equilibra las prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ambas tengan su espacio necesario. • Mantiene relaciones cordiales de trabajo con las personas. • Posee habilidades de facilitación y mediación para el manejo de conflictos, con los cuales puede negociar y regular los problemas de trabajo consiguiendo la cooperación de las personas en su entorno para posibilitar un clima laboral satisfactorio. • Es hábil para comunicar y dar retroalimentación de manera que se establezca un intercambio con claridad y precisión. • Interviene con un enfoque proactivo al entrar en contacto con otras personas, con el fin de establecer y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.
<p>CONOCIMIENTO PROFESIONAL</p> <p>Es el desarrollo de conocimientos propios del asesor que son aplicados a un entorno organizacional. Se busca establecer relaciones y reconocer fortalezas y debilidades en su dominio tanto conceptual como empírico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza los conocimientos propios de su formación relacionados con planeación y pensamiento estratégico, trabajos intra e inter- grupales, procesos de selección y capacitación de personal, planeación de proyectos, competencias, teorías organizacionales, entre otros. • Relaciona y articula la dinámica interna de la organización con su conocimiento profesional. • Reconoce fortalezas y debilidades en torno a los conocimientos propios de su profesión y a la aplicación de estas a problemas específicos de la organización. • Comprende el valor que tiene para su área conocimientos de otras disciplinas, como los relacionados con: administración de empresas, mercadeo, desarrollo humano, desarrollo gerencial, gestión financiera, consultoría general.

Adaptado de Celiberti- Martínez, 2000.

En el ejercicio de consultoría organizacional, se requieren ciertas habilidades para desempeñarse de manera eficaz, por tanto, a continuación se presenta un cuestionario que permite, a quien lo desarrolle, valorar las habilidades con las que cuenta para desempeñarse como consultor y le sirve de referente comparativo con las competencias del consultor de la tabla 2.1:

Tabla 2.2 Perfiles de habilidades para consultoría

PERFILES DE HABILIDADES PARA CONSULTORÍA					
El siguiente cuestionario tiene como propósito facilitar la identificación y autovaloración de algunas de estas dimensiones y habilidades. Valore de 1 a 5 cada una de las habilidades (1 ninguna habilidad- 5 Alta Habilidad) teniendo en cuenta que tanto de cada una posee usted actualmente en función de su propio trabajo en su grupo y con su grupo de colaboradores.					
* PERFIL 2- COMPETENCIAS DE CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN	VALORACIÓN				
CONOCIMIENTO FUNCIONAL					
Sobre la teoría de la eficacia organizacional	1	2	3	4	5
Sobre el sistema cliente como organización	1	2	3	4	5
AUTOCONCEPTO SÓLIDO					
Autoconfianza	1	2	3	4	5
Bajo temor de ser rechazado	1	2	3	4	5
Ejerce control	1	2	3	4	5
Objetividad personal	1	2	3	4	5
Acepta la responsabilidad por los fracasos	1	2	3	4	5
AUTOIMAGEN PROFESIONAL					
Se percibe como experto	1	2	3	4	5
Conoce sus límites como experto y trabaja para superarlos	1	2	3	4	5
Desarrolla a otros	1	2	3	4	5
DESARROLLA UNA COMPRENSIÓN COMÚN					
Preocupación por la claridad	1	2	3	4	5
Valora los inputs de los clientes	1	2	3	4	5
Establece buen rapport profesional	1	2	3	4	5
Hace aflorar y analiza con otros los puntos y problemas críticos	1	2	3	4	5
INFLUENCIA PERSONAL					
Preocupado por obtener impacto	1	2	3	4	5
Utiliza el poder unilateral	1	2	3	4	5
Crea una imagen positiva	1	2	3	4	5
Utiliza estrategias de influencia interpersonal	1	2	3	4	5
Comprende su propio impacto	1	2	3	4	5
Habilidades de presentación oral y escrita	1	2	3	4	5
HABILIDADES DE DIAGNÓSTICO					
Obtiene múltiples perspectivas sobre las situaciones y problemas	1	2	3	4	5
Utiliza conceptos para el diagnóstico	1	2	3	4	5
Utiliza metáforas y analogías	1	2	3	4	5
Reconocimiento rápido de patrones	1	2	3	4	5

PLANIFICACIÓN TÁCTICA					
Pensamiento de causa y efecto	1	2	3	4	5
Identifica los aspectos clave en los datos	1	2	3	4	5
Identifica y utiliza los patrones de influencia	1	2	3	4	5
Calibra con precisión las reacciones de otros	1	2	3	4	5
FLEXIBILIDAD					
Asume y distingue múltiples roles	1	2	3	4	5
Responde conscientemente a las normas y expectativas de los clientes	1	2	3	4	5
Obtiene ventaja de las oportunidades	1	2	3	4	5
Adaptación de técnicas y procedimientos centrada en los problemas	1	2	3	4	5
RESULTADOS Y ORIENTACIÓN					
Preocupación por resultados medibles	1	2	3	4	5
Conciencia del tiempo	1	2	3	4	5
* Basado en Cullen, Klemp y Rossini (1981) "Competencias de consultoría organizacional" citados por Torregrosa. En: ALVARO, J. L, GARRIDO, A. y TORREGROSA, J.R. (coord) 1996. Psicología Social Aplicada. España, McGraw-Hill. pp. 190-191					

La tabla 2.3 permite conocer la gradación en orden de importancia, siendo el más importante el número uno y, el menos valorado, en número nueve, que los gerentes de organizaciones dan a las competencias esperadas en el consultor.

No quiere decir que el número ocho o nueve carezcan de importancia, sino que los gerentes suponen que son competencias que deben tenerse en cuenta para poder realizar un trabajo de consultoría, en cambio es deseable que para ser un buen consultor se destaque en las competencias de la parte superior de la tabla.

Tabla 2.3 Clasificación jerarquizada de las competencias del consultor

COMPETENCIAS DEL CONSULTOR 1= más importante 9= menos importante	Nivel
a. Pensamiento estratégico	1
b. Iniciativa	2 -3
c. Autoconcepto sólido	2- 4
d. Influencia y liderazgo	4 – 4,5
e. Comunicación	5
f. Confiabilidad	6 – 7
g. Diagnóstico	6 -7 -8
h. Conocimiento profesional	6 -8
i. Relaciones interpersonales	9

Adaptado de Celiberti-Martínez, 2000.

Sugerimos que el lector realice un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la auto-aplicación de la tabla 2.2 “Habilidades del consultor”, y la tabla 3.3 “Clasificación jerarquizada de las competencias del consultor”.

2.1.1 El modelo de competencias y su funcionamiento

El modelo presentado a continuación expone los elementos que conforman el modelo de competencias para actuar con un estilo eficaz, siendo éste el punto central para el desarrollo de competencias de consultoría. Este modelo muestra en detalle, tanto la estructura de un modelo de competencias, los conceptos de base que lo sustentan, proporcionando los elementos de aprendizaje que permiten agenciar un plan de acción, en el sentido de un desarrollo de competencias, previo proceso de evaluación realizado con los análisis necesarios.

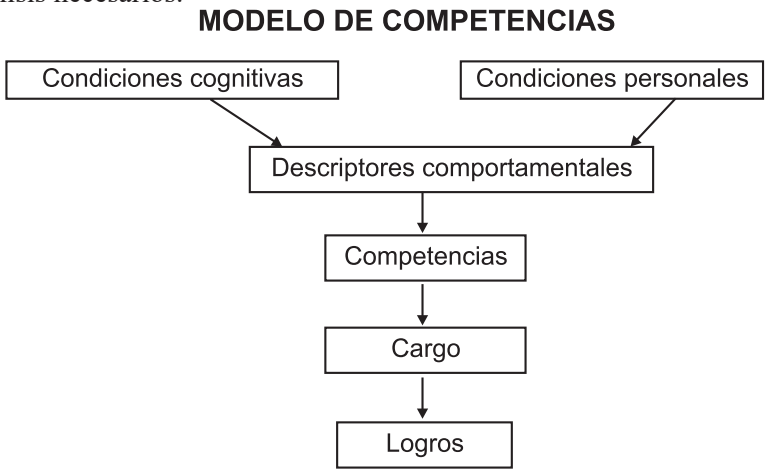


Figura 2.1
Modelo de competencias

La competencia exitosa, enuncia que los resultados esperados en el trabajo son producto de identificar y manifestar los comportamientos adecuados para el logro de la tarea. El comportamiento se deriva de la comprensión y lógica ante la situación de trabajo y de la energía que nos impulsa a trabajar. Reflexionar sobre estos dos aspectos permite comprender la razón del comportamiento en el trabajo.

Consecuentemente, concluimos que si queremos evaluar y cambiar el desempeño actual, para lo cual es necesario planear el desarrollo, debemos comprender lo relacionado con la lógica aplicada y la motivación con que contamos para desarrollar

comportamientos que conforman la competencia. Este proceso se lo conoce como pensamiento reflexivo o sencillamente “reflexividad”.

El contenido que se desarrolla en este capítulo pretende que los consultores eficientes perciban, conozcan y analicen su comportamiento relacionado con el logro de metas en el contexto laboral. No se pretende indicar una manera de hacer bien las cosas, sino un análisis del cargo y una selección de razonamientos y puesta en marcha de comportamientos adecuados para activar la competencia.

Normalmente las organizaciones cuentan con un listado de competencias para la gestión de las personas, pero las competencias se agrupan alrededor de ciertos polos, dimensiones o campos, que les proporcionan un orden interno y permite un balance del impacto de las competencias en los campos específicos que la organización desea desarrollar con mayor énfasis. Por ejemplo, si son estratégicas, en una organización, las relaciones interpersonales, las competencias relacionadas serán numerosas. Si la organización se centra en producción las competencias relacionadas con el trabajo, llamadas técnicas, éstas tendrán mayor peso.

La matriz que aparece a continuación es una propuesta organizativa; con toda validez se puede proponer otro tipo de arreglos de las mismas que satisfaga desarrollos organizacionales particulares. Presenta cuatro campos independientes, pero que se relacionan entre sí y permiten que el desempeño en el cargo sea completo y eficaz en el sentido de obtener los resultados esperados.

El primer campo se refiere a las actuaciones individuales: competencias como autoestima, influencia, impacto, liderazgo se ubican aquí. El segundo campo alude a las relaciones a establecer por fuera de la organización y se denomina relaciones extra-organizacionales. Lo componen competencias como servicio al cliente, comunicación, negociación. El tercer campo concentra competencias de tipo técnico o referidas a su trabajo; se llama actuación laboral y está compuesto por competencias como manejo de proyectos, toma de decisiones, solución de problemas, pensamiento estratégico. El cuarto campo se refiere a la actuación dentro de la organización, con competencias como trabajo en equipo, desarrollo de personas, cooperación, etc.



Figura 2.2

Estructura de las competencias

Vamos a desarrollar del campo de *actuación individual*, la competencia de auto-concepto, que gira alrededor de los comportamientos que la organización exige que tenga en este caso el consultor, respecto de sí mismo, al dirigir sus esfuerzos personales al logro de las metas institucionales; y en el campo de *relación con otros*, las competencias que corresponden a las acciones ejercidas sobre personas de manera que produzcan efectos y generen nuevos comportamientos alineados con los objetivos de la organización.

Con relación al campo de *actuación laboral* se desarrolla lo correspondiente a la competencia de pensamiento estratégico, entendido como la aplicación de raciocinios cognitivos y la determinación de acciones para el alcance de metas futuras en el entorno laboral.

2.1.2 Las competencias y los comportamientos a evaluar

La siguiente tabla contiene las competencias del campo *actuación individual* y los descriptores comportamentales que las componen.

Tabla 2.4 Competencias del campo *actuación individual*

I. AUTOCONCEPTO
<p>1. COMPETENCIA AUTOIMAGEN Descriptor comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Se percibe en la dirección, capaz de tomar de decisiones b. Se percibe como formador o capacitador c. Se siente responsable de los resultados generados por sí mismo y por otros d. Se describe como representante de la organización y se comporta conforme a ello e. Mantiene separación entre lo personal y lo profesional en el trabajo
<p>2. COMPETENCIA SEGURIDAD EN SÍ MISMO Descriptor comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Controla sus emociones en situaciones de tensión b. Reconoce sus puntos fuertes así como sus limitaciones c. Expresa abierta pero controladamente lo que siente y lo que opina d. Está seguro de obtener éxito en sus actividades o prevé que lo hará
<p>3. COMPETENCIA ENTUSIASMO Descriptor comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Expresa entusiasmo ante los retos b. Manifiesta entusiasmo por su cargo actual o por la organización d. Genera en los demás un sentimiento de entusiasmo en el trabajo
<p>4. COMPETENCIA CONFIABILIDAD Descriptor comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Cumple lo que promete b. Sus comunicaciones generan credibilidad c. Aprecia la sinceridad en los demás d. Guarda las comunicaciones de forma confidencial e. Es consecuente entre lo que dice y sus prácticas de trabajo
<p>5. COMPETENCIA ADAPTABILIDAD Descriptor comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Responde a las exigencias como si fuesen retos y no obstáculos b. Se adapta al cambio con rapidez y lo acoge positivamente c. Trabaja basado en las necesidades de la organización. d. Busca los elementos positivos en una situación difícil o incierta.

II. RELACION CON OTROS	
<p align="center">6. COMPETENCIA DIAGNÓSTICO INTERPERSONAL Descriptor comportamental</p> <p>a. Describe los pautas de comportamiento usuales de los demás b. Puede anticipar la forma de sentir y actuar propio y de los demás. c. Explora las razones de actuación de los demás d. Analiza las formas de comportamiento que presentan otros en situaciones variadas e. Identifica los factores culturales que contribuyen al comportamiento presentado</p>	
<p align="center">7. COMPETENCIA SENSIBILIDAD INTERPERSONAL Descriptor comportamental</p> <p>a. Manifiesta entusiasmo por mantener relaciones positivas en el trabajo b. Reconoce sus puntos fuertes y limitaciones al establecer relaciones de trabajo c. Se esfuerza para mantener y mejorar su habilidad de responder positivamente a los demás</p>	
<p align="center">8. COMPETENCIA IMPACTO INTERPERSONAL Descriptor comportamental</p> <p>a. proyecta una imagen profesional, impresiona favorablemente a los demás b. Maneja su forma de reaccionar ante los demás para lograr el efecto positivo deseado c. Reconoce aquellas actividades que mejoran su proyección ante los demás d. Presenta las situaciones de modo que logre el efecto deseado e. Ajusta su comportamiento a las exigencias de una situación</p>	
<p align="center">9. COMPETENCIA INFLUENCIA Descriptor comportamental</p> <p>a. Elabora planes y estrategias para lograr la influencia deseada b. Identifica sus puntos de influencia y apoyo, de ser necesario genera apoyo en el nivel superior c. Identifica las personas que toman decisiones para influir en ellas</p>	
<p align="center">10. COMPETENCIA COMUNICACIÓN Descriptor comportamental</p> <p>a. Explica convincentemente las razones de actos y decisiones pertinentes a la organización b. Ajusta su comunicación al nivel de comprensión o a la cultura de los demás c. Usa analogías, metáforas o ejemplos cuando explica sus ideas a los demás d. Expone su posición, sus expectativas o su punto de vista con claridad; resume su posición para que quede clara e. Escucha el punto de vista de los demás f. En caso de confrontación, pregunta, escucha, dialoga, asimila para comprender el otro punto de vista</p>	

11. COMPETENCIA COOPERACIÓN

Descriptorios comportamentales

- a. Explicita con claridad el grado en que apoya a otros para realizar una actividad
- b. Presenta con claridad sus expectativas para el desempeño de los demás
- c. Establece alianzas y trabajo en red para lograr metas
- d. Destaca las metas comunes para comprometer a los demás
- e. Busca soluciones a las situaciones en las que todos salen ganando
- f. Solicita opiniones de los demás para lograr que se comprometan

12. COMPETENCIA EMPODERAMIENTO

Descriptorios comportamentales

- a. Comparte información para aumentar conocimiento de los objetivos y obtener compromiso con las metas
- b. Hace partícipes a los demás en el proceso de toma de decisiones
- c. Permite que los demás corran riesgos calculados
- d. Reconoce los aportes de los demás al logro de las metas de trabajo
- e. Brinda apoyo o acompañamiento a los demás
- f. Solicita ayuda de los demás para ganarse su apoyo
- g. Expresa confianza en la habilidad de los demás para alentarlos en sus esfuerzos

13. COMPETENCIA PERSUASIÓN

Descriptorios comportamentales

- a. Hace uso racional del sentido de urgencia para convencer
- b. Describe los resultados positivos y negativos que se pueden prever de seguirse el curso de acción sugerido
- c. Argumenta con información y datos para encausar el razonamientos de los demás y obtener su compromiso
- d. Apela a los intereses personales o la motivación de otros para convencerlos.

**Tabla 2.5 Competencias del campo *actuación laboral*
y los descriptores comportamentales**

III. ACTUACION LABORAL PARA EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
<p align="center">14. COMPETENCIA CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Descriptores comportamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Considera activamente lo que los clientes desean y necesitan b. Identifica e interpreta tendencias que podrían afectar la organización c. Articula una comprensión de acciones pasadas con la situación presente d. Plantea preguntas que estimulan la reflexión sobre las posibilidades futuras e. Genera alternativa para los problemas a afrontar en el futuro
<p align="center">15. COMPETENCIA COMUNICACIÓN INTRAORGANIZACIONAL Descriptores comportamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fomenta las comunicaciones interdepartamentales b. Establece y comunica objetivos organizacionales c. Maneja efectivamente las relaciones interdepartamentales
<p align="center">16. COMPETENCIA DESCUBRIMIENTO Y SUPERACIÓN DE AMENAZAS Descriptores comportamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Detecta rápidamente asuntos que podrían convertirse en problemas y enfrenta sus implicaciones b. Redefine los asuntos para hacerlos más comprensibles c. Identifica restricciones para eliminarlas o evitarlas
<p align="center">17. COMPETENCIA GENERACION DE ESTRATEGIAS Descriptores comportamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Capitaliza las fortalezas de la organización b. Fortalece la ventaja competitiva de la unidad c. Se centra en mercados objetivos específicos d. Genera planes de acción
<p align="center">18. COMPETENCIA SER EMPRENDEDOR Descriptores comportamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Crea una visión de lo que podría ser la organización b. Defiende ideas innovadoras contra el riesgo y el escepticismo c. Hace que los demás actúen orientadamente
<p align="center">19. COMPETENCIA MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE Descriptores comportamentales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Afronta riesgos calculados aceptando la posibilidad del fracaso b. Demuestra tranquilidad al manejar tareas ambiguas e inciertas c. Afronta inconvenientes aprendiendo hacia el futuro

Los comportamientos

La efectividad del consultor tiene que ver con la influencia que se debe tener sobre los demás y poder comunicarse eficazmente con ellos. Nuestra eficiencia inicia con la credibilidad en nosotros mismos y, además, con una visión –hacia dónde vamos– que sea compartida con los demás.

Recordemos tres conjuntos de competencias clave: el autoconcepto que se tiene como líder; la influencia, referida a cómo lograr cambios en el comportamiento y las actitudes de las personas; y el pensamiento estratégico, el cual hace referencia a la forma de planear el futuro y las acciones del trabajo para alcanzar los resultados; con estos elementos se presenta a continuación una forma de planificar el proceso de evaluación y desarrollo de las competencias seleccionadas.

2.1.3 Las fases del modelo y los componentes del mismo

Objetivo

Ayudar a personas con funciones de consultoría, a realizar sus responsabilidades de gestión con mayor eficiencia, por medio de la evaluación y la propuesta de un plan de acción para desarrollar sus competencias críticas.

Fases del programa

La división del programa en las siguientes fases permitirá a los lectores adquirir conocimientos específicos para la construcción y el desarrollo de las competencias de consultoría:

1. Analizar las tareas del cargo para identificar aquellas que se desean mejorar.
2. Identificar los comportamientos ligados a las tareas que se van a cambiar.
3. Identificar las competencias que comprenden los comportamientos seleccionados.
4. Reflexionar sobre los motivos de la actuación y llegar a señalar los comportamientos que conducen a mejorar las tareas.
5. Comprender qué se necesita para mejorar el comportamiento.
6. Elaborar un plan de acción, en el que se ordenen las acciones secuenciales para lograr un cambio.
7. Determinar los indicadores que muestran el cambio logrado y una nueva comprensión de su actuación.

Principio teórico base de trabajo

El supuesto de base es que el desempeño como consultor requiere una alta competitividad y hay que desarrollar las competencias en el mejor nivel que sea posible. La mejor oportunidad para realizar esto se da en la relación que las personas mantienen con su trabajo, la reflexividad que cada uno debe desarrollar sobre su actuación y las acciones de mejoramiento que se pueden planear y ejecutar. Esto nos permitirá ser consultores eficaces.

2.1.4 Proceso de aprendizaje empleado

Para poder desarrollar las fases necesitamos una secuencia de aprendizaje, en el sentido que partimos de una reflexión sobre nuestra actuación; así mismo, evaluar las competencias inmersas en esa actuación laboral y agenciar un plan de acción de desarrollo de los aspectos que se considere necesarios.

La secuencia de aprendizaje empleado es la siguiente:

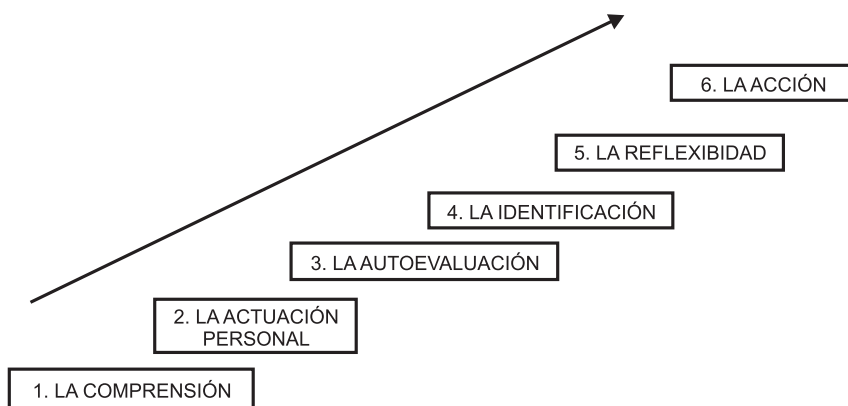


Figura 2.3
Proceso de aprendizaje

Para llevar a cabo el proceso de aprendizaje se realizarán los siguientes pasos:

1. Comprender los elementos que integran la competencia a evaluar.
2. Se relaciona con una actuación personal en conexión con el concepto de la competencia y los descriptores que la componen.
3. Se agencia un ejercicio auto-evaluativo del comportamiento clave evaluado.
4. Se realiza una identificación de competencias por medio de los descriptores del comportamiento.

5. Se aplica un pensamiento reflexivo a su actuación en las competencias pertinentes para que identifique las razones y estilos de su actuación.
6. Se realiza una actuación en la competencia, en un entorno de trabajo monitoreado.
7. Se termina con una evaluación y retroalimentación de los resultados en la aplicación al trabajo.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Fase 1. Comprender

Objetivo

El objetivo de esta primera fase es la captación de los factores decisivos que están inmersos en las tareas que se realizan en un cargo, con la finalidad de identificar en la próxima fase las competencias pertinentes; aquí nos centraremos en el cargo de consultor.

Ejercicio 1

Identificar los factores decisivos en una situación laboral. ¿Cuáles son los factores decisivos para triunfar en esa actividad?, ¿qué tareas va a realizar? Emplee el siguiente esquema:

Factores decisivos	Tareas

Fase 2. La actuación personal

Objetivo

Con el conocimiento de las tareas de su cargo, identificar las competencias que están inmersas en el.

Ejercicio 2

- a. ¿Cuáles son los comportamientos que hay que realizar para cumplir con las tareas?
- b. ¿Cuáles son las competencias que sugieren los comportamientos?

Comportamientos	Competencias

Fase 3. Autoevaluar

Ejercicio 3

Antes de realizar el ejercicio 3 revise el concepto de comportamientos (tema 2.1.2), con el fin de poder realizarlo de manera adecuada.

Autoevaluación

Antes de iniciar este ejercicio tenga como referencia las tareas de su cargo, realizadas en el ejercicio 2. Es valioso que haya realizado la deducción de las competencias clave. Para centrarnos más en el proceso de aprendizaje propuesto, retomaremos las competencias clave para el consultor, arriba citadas.

Lea las definiciones completas de cada campo: auto-concepto, relación con otros, pensamiento estratégico. Es importante que piense en lo que su cargo necesita para tener resultados importantes; no piense lo que usted hace diariamente. Reflexione en qué medida cada competencia (imagen de sí, seguridad en sí, entusiasmo, etc.) es necesaria para desempeñar bien su labor, proporcione una calificación según esta escala:

1= nunca

2= rara vez

3= algunas veces

4= con frecuencia

5= la mayoría de las veces

6= siempre

Luego, marque con una X de acuerdo con su elección y trace el perfil para identificar en qué descriptores se centra la realización de su cargo para ser eficaz.

	1	2	3	4	5	6	
1. Autoimagen							Autoconcepto
2. Seguridad en sí							
3. Entusiasmo							
4. Confiabilidad							
5. Adaptabilidad							
6. Diagnóstico interpersonal							Relación con otros
7. Sensibilidad interpersonal							
8. Impacto interpersonal							
9. Influencia							
10. Comunicación							
11. Cooperación							
12. Empoderamiento							
13. Persuasión							Pensamiento estratégico
14. Conocimiento del entorno							
15. Comunicación intra-organizacional							
16. Descubrimiento y superación de amenazas							
17. Generación de estrategias							
18. Emprendedor							
19. Manejo de la incertidumbre							

- Ahora piense, cuál es su actuación en el presente, repita el procedimiento de calificación siguiendo la escala provista y obtenga una nueva gráfica.
- Analice:
 - ¿Hay diferencias de más de tres puntos entre las competencias en los dos perfiles?
 - ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son los puntos a desarrollar?
- Si encuentra comportamientos que considera no aplicables a su cargo, deberá validar este concepto con personas de su entorno laboral.

La conclusión de este apartado es que se han identificado las tareas con relación a su cargo, se ha evaluado su desempeño tomando un modelo de competencias, se ha dado una evaluación de las mismas y se han identificado las competencias que podrían ayudarle a realizar su papel de consultor con mayor eficacia.

Fase 4. Identificación

Objetivo:

Identificar comportamientos integrantes de las competencias en el caso expuesto a continuación.

Ejercicio 4

1. Lea el tema 2.1.2 antes de realizar el siguiente ejercicio.
2. Lea el caso, busque los comportamientos que le parecen significativos en las diferentes partes, puede consignarlos de forma ordenada; lo que se pide es identificar las competencias a la cuales se refieran los comportamientos ubicados. Emplee el cuadro que aparece luego del caso.

Estudio de caso

Situación

Siempre me he interesado en impulsar algunos cambios en los sitios donde he trabajado, recuerdo con especial afecto este que voy a relatar. Se trata de una historia de implantación de un producto en nuestra empresa y los vaivenes que tuvo ésta en el proceso. Los cambios, para que sean aceptados deben, por supuesto, generar mejoras en el producto o en el proceso o en el servicio que se desea cambiar. Esto hay que tenerlo muy claro. Uno de mis proyectos favoritos fue el logro en la economía del costo del plástico flexible que usamos para los equipos de venoclisis, que son muy especializados y deben tener unos rigurosos controles de calidad ya que su uso es en pacientes hospitalarios. Recuerdo que lo que me impulsó fue el costo relativamente alto de los plásticos importados, que eran la materia prima para los equipos que producíamos en ese entonces. El desafío que me impuse fue tratar de obtener unos plásticos a nivel nacional que, reduciendo costos, nos permitieran mantener la calidad por la que somos reconocidos. Me tomó casi tres años de trabajo realizar este cambio.

Cuando la idea realmente se volvió algo que quería hacer, me pareció que debía tener lo que llamé “un toque de realidad”. Me reuní con algunos de los mejores productores de plásticos de nuestro país, con las especificaciones del producto para poder darles una descripción completa de mis necesidades y requisitos. También les llevé muestras del plástico importado. En ese momento yo pensaba que si obtenía una solución del problema del costo de los plásticos con la calidad esperada, iba a tener acogida a nivel de alta gerencia, pero luego recapacité que una idea o realización por positiva que sea necesita tener apoyo en varios niveles de la organización para que

sea aceptada y realmente implementada así que, al lado del aspecto, digamos técnico, tuve que desarrollar otra serie de acciones paralelas, pensé que los cálculos del ahorro con el cambio de proveedor era un argumento suficiente, pero recapacité que no solo debía demostrar mi planteamiento como factible, sino que debía colocar, al lado de la idea, a sectores de la empresa que estaban comprometidos con el proceso, pero que no tenían en principio ningún interés en molestarse por los ahorros que, yo pensaba, eran el factor crítico para la organización, así que planifiqué otros pasos para acercarme a lo que quería realizar, llamé esta etapa la de las “pruebas de realidad” al incluir a los que darían aprobación, dando paso a personas que debían participar del proceso para ir más preparado para la parte final del asunto.

Al inicio la reacción fue de sorpresa por parte de los integrantes de producción. Me dijeron, –por qué te molestas en eso, ¿no tienes tus propios problemas para que incrementes los nuestros?

En ese punto consideré que hablar con gerencia era lo adecuado; le presenté el programa y acordé que si la economía a largo plazo era significativa, asumirían las pruebas del producto y se daría un bono a producción por realizar las pruebas en la empresa.

En ese momento evalué que ya contaba con los proveedores del producto; se habían hecho los cálculos financieros que mostraron ser factibles, contaba con el apoyo de gerencia y ya tenía argumentos suficientes para realizar las pruebas en producción. Pero, para mi sorpresa, cuando se realizaron las pruebas, no se dieron los resultados como se esperaron, la calidad no funcionaba con el estándar solicitado, por lo que el proveedor agenció, a su vez, pruebas nuevas de su producto, al mismo tiempo, los de producción se comprometieron más con la idea y se lo plantearon como un problema propio; fue muy interesante pues no fue el premio lo que los motivó, sino el desafío, el poder resolver un problema. Aprendí algo interesante sobre la motivación y las recompensas.

Pero, bueno, el asunto siguió en una fase de experimentación, un tanto larga para lo que deseaba lograr, pero me mantuve en una condición de animador del proceso entre los participantes, solucionando las naturales dificultades en la prueba de algo nuevo.

Finalmente se presentó una oportunidad debida al retraso en la entrega del producto importado y para no paralizar la producción se tomó el plástico nacional, con buenos resultados tal como se esperaba.

Bueno, esta es una historia larga pero feliz, en el que todos ganamos y me mostró que el trabajo en equipo y la colaboración son factores importantes en el logro de un objetivo.

Ejercicio

Instrucciones

Seleccionar los comportamientos indicativos de los descriptores comportamentales de cada competencia. Diligencie de acuerdo con lo aprendido, y al caso suministrado, el siguiente cuadro:

Comportamientos	Competencias

Ejercicio 5

El siguiente ejercicio se realiza para reforzar su habilidad en la deducción de competencias a partir de los descriptores comportamentales que suceden en una situación de trabajo cualquiera.

Para ello escriba el comportamiento de un consultor o un gerente o un profesional destacado por sus logros y, también, al menos destacado por sus resultados; deben ser casos reales aunque guardando la confidencialidad. Coloque en dos columnas sus comportamientos, a continuación analice qué competencias emplearon en ambos casos.

Puede extender el análisis al explicar sus resultados, altos o bajos. Además, puede emitir hipótesis de qué los llevaba a actuar de esa manera, ¿se trataba de condiciones personales, de condiciones aptitudinales, de conocimientos?

Alto nivel de logro		Bajo nivel de logro	
Comportamientos	Competencia	Comportamientos	Competencia

Fase 5. La reflexividad

Objetivo:

Ayudar de manera individual al lector, en la adquisición de competencias clave de consultoría, por medio del proceso reflexivo sobre su actuación.

Ejercicio 6

Procedimiento por etapas

En la hoja de trabajo usted encontrará los tres campos y sus respectivas competencias. Para cada competencia, deberá encontrar un ejemplo de cómo actúa usted en ella.

No es su opinión acerca de sí mismo. Recuerde, debe mencionar una actuación suya en la que se involucró esta competencia y cómo se desarrolló la situación, quiénes participaron y cuál fue el resultado final.

Es posible que para el pensamiento estratégico sea necesario tener información complementaria antes de establecer su plan de desarrollo, o que no aplique en su caso, pero ya que es una competencia de alta demanda en un consultor, sugerimos elabore un plan de aprendizaje específico para ella.

Autoconcepto

1. <i>Autoimagen</i> <i>Ejemplo personal:</i>
2. <i>Seguridad en sí mismo</i> <i>Ejemplo personal:</i>
3. <i>Entusiasmo</i> <i>Ejemplo personal:</i>
4. <i>Confiabilidad</i> <i>Ejemplo personal:</i>
5. <i>Adaptabilidad</i> <i>Ejemplo personal:</i>

Relación con otros

6. <i>Diagnóstico personal</i> <i>Ejemplo personal:</i>
7. <i>Sensibilidad interpersonal</i> <i>Ejemplo personal:</i>
8. <i>Impacto interpersonal</i> <i>Ejemplo personal:</i>
9. <i>Influencia</i> <i>Ejemplo personal:</i>
10. <i>Comunicación</i> <i>Ejemplo personal:</i>

11. Cooperación <i>Ejemplo personal:</i>
12. Empoderamiento <i>Ejemplo personal:</i>
13. Persuasión <i>Ejemplo personal:</i>

Pensamiento estratégico

1. Conocimiento del entorno <i>Ejemplo personal:</i>
2. Comunicación intraorganizacional <i>Ejemplo personal:</i>
3. Descubrimiento y superación de amenazas <i>Ejemplo personal:</i>
4. Generación de estrategias <i>Ejemplo personal:</i>
5. Emprendedor <i>Ejemplo personal:</i>
6. Manejo de la incertidumbre <i>Ejemplo personal:</i>

Ejercicio 7

Con este ejercicio, y recordando la calificación que emitió, deseamos que usted pueda realizar un análisis de sus competencias, para ello proceda de la siguiente manera:

Cuando haya recorrido todas las competencias:

1. Identifique sus competencias más fuertes y las que necesita mejorar.
2. Pida opinión a personas a las que atribuya credibilidad profesional y obtenga retroalimentación para validar por medio de una evaluación su actuación en la situación.
3. Una vez cumplidos estos dos pasos, usted ya cuenta con su balance personal en las competencias de consultor.

Ayuda para valoración del perfil

Debe asegurar que la percepción de sus comportamientos es compartida por los demás, sean clientes, jefes o subordinados; en ciertos casos puede utilizar pruebas tales como cuestionarios o test. Pero debe estar preparado para la retroalimentación, es decir, escuchar sin ser defensivo, los conceptos sobre sus actuaciones, para que pueda, en conjunto con su autoevaluación, tener un conocimiento válido de su desempeño. Las siguientes son reacciones, a veces aisladas o secuenciales, de las personas que reciben observaciones negativas; esté atento para que supere esta fase defensiva.

Negación: esto no tiene nada que ver conmigo.

Rabia: no debían hablar así de mí.

Preocupación: tal vez debo prestar atención.

Validación: les pedí ejemplos de ello.

Aceptación: entiendo ahora el punto de vista de ellos.

El punto de cierre de este ejercicio, es la explicación de cuáles podrían ser las causas que lo llevaron a actuar de determinada manera, a exhibir comportamientos que afectaron las competencias, tanto en las exitosas como en las no desarrolladas. Debe ser honesto al tratar de encontrar razones de su actuación. Trate de encontrar elementos comunes entre ellas. Puede pedir la colaboración de una persona que conozca su desempeño profesional. Por ejemplo, usted puede encontrar que la falla en comunicación no es debida a mala expresión sino a su temor a exponerse en público o que su falta de impacto es porque usted, aunque tiene buenos planes e ideas, no se arriesga a presentarlos.

Fase 6. La acción

Objetivo

Adquirir un compromiso para el cambio.

Plan de cambio

Hacer un plan de acción significa construir y aceptar un objetivo partiendo de la comprensión y análisis de los resultados de una evaluación, y precisando la modificación de los comportamientos a intervenir, si se quiere modificar las competencias y progresar. Este es un aspecto clave para incentivar la motivación personal.

SÍ	RAZONE QUE	DECIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce necesidad de cambio • El cambio concuerda con su sistema de valores • Piensa que el cambio redundará en beneficio en su papel de líder • Siente que puede efectuar el cambio • Esta dispuesto a arriesgarse • Puede pedir retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene el análisis del cargo • Posee una información organizada sobre el papel como líder • Tiene anticipados los análisis sobre sus competencias • Esta convencido de que sabe que tiene que hacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijarse una metas no muy amplias, ni muy cortas • No muy lejanas ni muy cercanas • Hacer un plan de desarrollo de sus habilidades

Ejercicio 8

Actúe

1. Tome tres tareas en las que querría y, piensa, debería mejorar; escoja las competencias clave y los comportamientos que las afectarían; exprese, pensando de forma libre e innovadora, cuáles serían las estrategias para lograr el cambio o el desarrollo de la competencia; si le es posible concéntrese en mayor medida sobre el comportamiento que mejoraría la competencia al cambiarlo.
2. Proponga una fecha para hacer una revisión.
3. Muy conscientemente, aplíquelas en su trabajo durante un período de tiempo determinado.
4. Reflexione sobre su actuación y pida retroalimentación a los demás sobre cómo evalúan su nuevo comportamiento.
5. Analice si el desempeño es satisfactorio, escribiendo con quién interactuó y el resultado obtenido.
6. Por favor, dese un premio a usted mismo aparte de la satisfacción de ser un consultor eficiente.

QUE QUIERO CAMBIAR	QUE METAS ME PROPONGO	COMO LO VOY A HACER	A QUIEN (ES) VOY A INVOLUCRAR	FECHA DE REVISIÓN	RETROALIMENTACIÓN Al finalizar	PREMIO
1.						
2.						
3.						

RESUMEN UNIDAD 2

Después de conocer qué son las competencias, y comprender la manera como éstas se deducen de los cargos, así como redactar una propuesta de competencias desde diversos enfoques, el presente capítulo se centró en dar cuenta de cuáles son las competencias para los profesionales que desean desempeñarse como consultores.

Anterior a ese contenido se encuentran dos maneras distintas de clasificar las competencias, independientemente del cargo a evaluar, propuestas por Bunk (1994), y Mertens (1996), que incluyen: para el primer autor, las competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas; para el segundo, las competencias básicas, genéricas y específicas.

A través del capítulo, el lector puede conocer que las competencias que se tienen en cuenta no son sólo las técnicas y metodológicas, o básicas y genéricas, del saber y saber-hacer de su profesión, sino que existen otros elementos de igual o mayor importancia que influyen en su competencia para desempeñarse, en este caso aplicado como consultor organizacional, dentro de las cuales se encuentran las sociales, o llamadas en otros contextos, las competencias relacionales.

Dentro del capítulo podrá encontrarse la definición y descriptores comportamentales de las diferentes competencias del profesional que trabaja como consultor, entre las cuales se encuentran: la iniciativa, el pensamiento estratégico, la administración de personal, la comunicación, la confiabilidad, la influencia, la flexibilidad, el autoconcepto, las relaciones interpersonales y el conocimiento profesional.

Adicional a lo anterior se plantea un modelo de estructura de competencias que contempla cuatro campos centrales: autoconcepto, relaciones intraorganizacionales, relaciones interorganizacionales y la actuación laboral. Estos campos están compuestos por competencias, las que se definen dentro del presente documento con sus descriptores comportamentales.

Por último, el capítulo le permite al lector desarrollar un programa autoaplicado para el diagnóstico y puesta en marcha del plan de desarrollo de sus competencias para desempeñarse como consultor.

GLOSARIO UNIDAD 2

Consultor: profesional de cualquier rama que pone sus conocimientos a disposición de las organizaciones, con el fin de apoyar la solución de necesidades específicas, puntuales o de proceso, para el mejoramiento de la competitividad organizacional.

Competencias clave o críticas: son aquellas sin las cuales no podría darse un desempeño eficaz en determinado cargo; son las que no pueden faltar en la persona que lleva a cabo las funciones de dicho cargo. Pueden ser distintas de las reales, en la medida que estas últimas pueden no equipararse a las clave, y encontrarse por debajo del desempeño promedio en el cargo, o estar, incluso, igual o superior a éstas; es decir, la relación entre unas y otras no es necesariamente al mismo nivel.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS UNIDAD 2

Para complementar la información, el estudiante puede realizar las siguientes lecturas complementarias:

- Celiberty, A & Martínez, S (2000). “Perfiles de competencias del psicólogo organizacional según la modalidad de trabajo”. Trabajo de grado (psicólogos), Instituto de Psicología. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad del Valle. Cali, Colombia.

BIBLIOGRAFÍA UNIDAD 2

- Álvaro, J.; Garrido, A & Torregrosa, J. (1996). *Psicología social aplicada*. McGraw-Hill, España.
- Celiberty, A & Martínez, S (2000). “Perfiles de competencias del psicólogo organizacional según la modalidad de trabajo”. Trabajo de grado (psicólogos), Instituto de Psicología. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Curso de psicología aplicada III* (2000), Escuela de Psicología, Universidad del Valle, Colombia.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas. Surgimiento y modelos*. Ed. Cinterfor, Colombia.
- Quezada, H. (2002). *Competencias laborales: evolución y tipologías*. Recuperado el 16 de junio de 2006, 9:25 a.m.: http://qmasociados.netfirms.com/lista_articulos.html

EVALUACIÓN UNIDAD 2

1. De acuerdo con Celiberty y Martínez (2000), y el curso de psicología aplicada III (2000) de la Universidad del Valle, nombre cinco de las competencias propias del consultor, con, al menos, dos de sus descriptores para cada una.
2. Según el modelo de competencias clave, propuesto en relación con las cuatro dimensiones: autoconcepto, relaciones intraorganizacionales, relaciones interor-

ganizacionales y actuación laboral, nombre las competencias encontradas dentro de la competencia *adaptabilidad* y, al menos, dos descriptores de cada una.

3. En relación con el mismo modelo, explique al menos tres competencias estratégicas que usted considere clave para un desempeño eficaz del consultor.

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

UNIDAD 3

MODELO DE CENTRO DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO O ASSESSMENT CENTER

INTRODUCCIÓN

Los centros de evaluación y desarrollo del talento humano surgen como respuesta a la necesidad de realizar procesos de evaluación que tiendan a la objetividad, ya que su referente evaluativo lo constituyen las competencias determinadas por la organización. Ofrecen actividades en las que las personas que se someten a estos procesos, pueden obtener conocimientos sobre sí mismos y su forma de actuar laboral, producto de la comunicación de los resultados obtenidos, además cuando implementan actividades de desarrollo, permite un aprestamiento en competencias para realizar las labores de forma adecuada.

Lo anterior da cuenta de la transición de los procesos valorativos sesgados por criterios como la raza, el sexo, la edad y el estrato socioeconómico, o los procesos apoyados exclusivamente en condiciones psicológicas de base, tales como habilidades y factores personales, al proponer otros asociados directamente con el desempeño de la persona, en relación con las funciones propias del cargo o del área u organización en la que trabajará (en el caso de los procesos de selección), o está ejerciendo (en el caso de las valoraciones para entrenamiento o desarrollo de competencias requeridas).

Estos procesos propuestos tienen en cuenta la capacidad de aprendizaje de las personas para realizar con mayor eficiencia las competencias inmersas en sus actividades como, por ejemplo, comunicarse, dirigir a otros, satisfacer las necesidades de los clientes, entre otros.

Estas consideraciones no implican que los procesos de evaluación cambien en su totalidad, ni para todas las organizaciones, sino que es cada vez mayor la tendencia a concebir la responsabilidad del sujeto en relación con su desempeño y su capacidad de aprendizaje y, consecuentemente, centrarse en lo que él puede hacer para mejorarlo. Al tiempo, se tiene en cuenta las formas diversas que la organización contempla para contribuir con ello, quitando la atención de aspectos propios de la naturaleza de la persona, que no se pretenden cambiar sino potencializar.

Este cambio en la manera de concebir y abordar los procesos de evaluación se evidencia en los centros de valoración o *Assessment Center*, que garantizan, en mayor medida, la calidad de las evaluaciones y, por ende, el crecimiento y mejoría en el desempeño de las personas evaluadas, a través de procedimientos más objetivos.

OBJETIVOS

- Proporcionar un sustrato conceptual que permita al lector apropiarse de los principios y bases de los centros de valoración como formas de manejar los procesos relacionados con las competencias en una organización.
- Facilitar el conocimiento y la comprensión de las metodologías desarrolladas dentro de los centros de valoración o *Assessment Center*.
- Proporcionar al lector conocimientos de instrumentos empleados en la realización de evaluaciones a través del modelo de competencias utilizado en los centros de valoración.

3.1 FUENTES TEÓRICAS QUE SUSTENTAN LOS CENTROS DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

La psicología, como disciplina profesional, aporta, en buena medida, elementos por ella desarrollados para el logro de los estándares de objetividad y validez en un centro de valoración. Debe aclararse, sin embargo, que no se debe a la psicología la implementación de los centros de valoración, pero sí la contribución de formas procedimentales y sistemas de evaluación que, en conjunto, provienen en buena parte de ella.

En consecuencia, se tratará de explicitar los aportes que permiten y sustentan, el funcionamiento de los centros de valoración.

- **La psicometría**

Línea de la psicología que plantea que el comportamiento humano puede ser clasificado en categorías independientes, y que, en cada una de esas categorías, el comportamiento puede ser medido o evaluado objetivamente de manera que permite la comparación entre los diferentes individuos.

El énfasis de un centro de valoración es la evaluación, luego, es importante la obtención de información objetiva que permita el análisis y la toma de decisiones válidos. Lo aportado por la psicometría en forma de teoría de la predicción, es de vital importancia, pues los resultados que una persona presenta en su evaluación en un proceso de selección, sirven para establecer predictivamente, cuál sería su desempeño en un cargo real para el cual está siendo evaluada.

- **El aprendizaje**

En el modelo de competencias, la base de los procesos de cambio, conocidos en forma general como procesos de desarrollo, es el proceso de aprendizaje. Un centro de valoración no pretende realizar cambios en la estructura misma de la persona, sino que se apoya en el aprendizaje. El concepto de aprendizaje que se maneja, consiste en facilitar un cambio dirigido a mejorar la actuación en el entorno laboral y lograr mayor satisfacción personal de los participantes. Se basa en la capacidad de todas las personas para agenciar mejoras en nuestra actuación, basadas en los cambios que pueden autogenerar apoyadas en la dotación aptitudinal y personal para ajustarse a las demandas de trabajo que imponen cambios constantes en las competencias a aplicar.

Se mencionan a continuación algunas de las teorías de mayor pertinencia que, por su nivel de explicación y aplicabilidad, se ligan con procesos de desarrollo.

Los principios del “Adult Learning” planteados por Knowles (1980) que propone que:

- Los adultos aprenden en formas diferentes a los niños por cuanto poseen una mayor experiencia para aprovechar y ajustarse a las situaciones de cambio.
- Están más dispuestos a aprender ya que las necesidades de ajustarse a nuevas situaciones es cada vez más imperiosa.
- Desean aprender habilidades relacionadas con roles importantes en la vida, y el trabajo o la ocupación es uno de los más destacados.

Principios del “Social Learning”, Bandura (1977). Según esta perspectiva, las personas aprenden cuando:

- Se presentan diferentes oportunidades de tener éxito, y el trabajo de los centros de valoración está ligado estrechamente con este principio.
- Observando a otras personas actuar con resultados exitosos en el entorno de evaluación, facilitando el aprendizaje observacional de roles y conductas similares
- Las personas dotadas de credibilidad dan apoyo, pues quienes intervienen son profesionales o expertos del área que se evalúa.

- La situación no produce tanta ansiedad como para que la persona cuestione su propia habilidad para tener éxito, cuando se dan condiciones de aprendizaje guiado o la actuación no impacta resultados reales.

Principios del “Experiential Learning” de David Kolb (1984):

Se relaciona con el “aprendizaje de tipo lúdico” o el “Adventure Learning”; indica que por excelencia una forma de aprendizaje se da mediante situaciones de simulación y bajo estrés, en los que interactúan pares de trabajo. Se aprende por observación en condiciones en las cuales el juego como actividad formativa proporciona aprendizajes y procesos reflexivos, los cuales se pueden luego transferir a escenarios reales.

- **La psicología social**

La psicología social toma la observación y la comprensión del comportamiento en contextos de interacción interpersonal y grupal, como fuente del conocimiento psicológico de las personas y los grupos; su aporte es vital en el funcionamiento de un centro de valoración ya que provee el conocimiento sobre los roles adoptados en los ejercicios, posibilitando una comprensión de la actuación en competencia como liderazgo, comunicación, relación con otros, trabajo en equipo, más allá de la detección simple de la aparición de una conducta, además, busca proveer de explicaciones de la actuación, dado que en el contexto de trabajo actual la persona no actúa en solitario sino que constantemente se mantiene en una dinámica de intercambio con otros, o en trabaja en red.

- **La psicología clínica**

Estudia las diferencias individuales para proporcionar conceptos explicativos que permitan comprender el comportamiento de cada persona en particular. Parte de un marco conceptual de la psicología individual, en el cual los conceptos teóricos sobre la estructura psicológica, su dinámica y su comportamiento resultante, así como los trastornos que se presentan en un desarrollo normal, son elementos sin los cuales un trabajo de *desarrollo y cambio* no encontraría un sentido o una comprensión de las personas a las cuales se les pretende realizar planes de cambio.

Un aspecto importante es la teoría sobre diagnóstico, para determinar las evaluaciones en dimensiones o descriptores comportamentales, acción que permite discriminar e identificar las actuaciones de los evaluados. Concomitante al diagnóstico está el tratamiento que impone una actuación interventiva, que se espera modifique mejorando o remediando una competencia o un factor que la afecta en particular.

- **La psicología organizacional**

Estudia el comportamiento de tipo individual y grupal en las organizaciones, en el contexto de la realización de un trabajo. Relaciona este comportamiento con la efectividad organizacional y toma en cuenta numerosas variables intervinientes, tales como el ambiente de trabajo y la satisfacción de las personas en el mismo, la disposición al cambio. Subraya que en la relación trabajo, persona y organización ocurren las dinámicas principales que esa persona experimenta en esta dimensión importante de su existencia.

3.2 APLICACIONES MÁS USUALES DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN

Como se ha reiterado, el modelo de competencias permite un terreno compartido acerca del trabajo, su proceso y sus resultados, en el que diferentes actores de la organización pueden entenderse y tomar cursos de acción apropiados. Un centro de evaluación, por su montaje metodológico, hace posible aplicar con mayor pertinencia el modelo de competencias en la organización, refinando las acciones funcionales de gestión humana. Esto permite que con variantes, ya sea instrumentales, ya sea de alcance en sus objetivos, se puedan gestionar una organización por competencias y realizar las actividades de evaluación con diferentes fines, apoyadas en un centro de valoración.

Aunque históricamente los centros de valoración se han centrado en procesos de evaluación para selección, se han ampliado considerablemente sus posibilidades al respecto. A continuación aparecen las diferentes aplicaciones, según Tapernoux 84; Thornton III, 1992; Guiomard, 1999.

Reclutamiento: para realizar una captación y pre-selección de candidatos, utilizado por Chrysler y Mitsubishi en Japón; Lawrence Livermore Laboratorios, Mobil y Reckitt and Colman, en Colombia.

Selección: empleado con éxito por más de 40 años en la Civil Selection Board (-CSSB) para el servicio público. Así mismo, el Departamento de Policía de Fort Collins, Colorado y “The London Metropolitan Police Department”. Los reportes de S.E. Henry para trabajos de ensamble, los presentados por Team Columbo sobre trabajadores de manufactura, o para posiciones ejecutivas como administradores de planta, gerentes generales.

Ubicación: el sentido de este uso es colocar a un candidato en el cargo y nivel organizacional en que mejor se pueda desempeñar. Utilizado por Sears y por Colgate Palmolive en varios lugares del mundo.

Entrenamiento para desarrollo: de amplio uso en empresas privadas y oficiales, para diagnosticar áreas a desarrollar o proveer entrenamiento en habilidades en determinadas áreas. Usado por organizaciones como el Ejército de los Estados Unidos, Kimberly Brothers Manufacturing y Federal Commercial Promotion Agency en Estados Unidos.

Evaluación de desempeño: en este sentido, la evaluación se concentra más en analizar los comportamientos exhibidos en las actuaciones que involucran las competencias, para obtener información sobre los procedimientos empleados y la forma de actuación, que en los resultados de los ejercicios. Es muy utilizado para detectar habilidades clínicas en psicólogos que tienen dificultades con sus clientes por la American Board of Professional Psychology.

Desarrollo organizacional: se ha empleado para ayudar a administradores de nivel alto a trabajar en forma cooperativa y a comunicarse más efectivamente; es una de las aplicaciones de mayores posibilidades, dado que la información provee de oportunidad de retroalimentación y de agenciar el plan de desarrollo en el ambiente del centro con efecto, no solo sobre un individuo, sino sobre áreas de una organización.

Administración del recurso humano: Kodak lo ha empleado en los Estados Unidos para diseñar un programa nuevo de entrenamiento para mejorar las habilidades de control de sus administradores.

Promoción y traslados: AT&T, y varias de las compañías de la Bell, han empleado por casi 40 años los centros de evaluación para identificar el potencial de las personas para tener éxito en posiciones administrativas. Igualmente, Office Supplies System lo utiliza para procesos de promoción de representantes de ventas y técnicos a posiciones de administraciones de distrito.

Retiro o “out-placement”: se aplica para indicar posibilidades laborales novedosas a las personas en proceso de retiro o para evaluar las posibilidades de formas diferentes de relación con la organización, bien sea en la prestación de servicios o como consultoría. Utilizado por Hoffman Company o Phillip Morris en Colombia.

Dado los rápidos cambios en los entornos laborales de hoy en día, países como Francia, para mantener la competitividad de su fuerza de trabajo, han favorecido el llamado “balance de competencias” por medio de gabinetes de especialistas encargados

de evaluar, adecuar, desarrollar las competencias de un individuo para que se mantenga activo laboralmente. Esta estrategia de orientación individual, afecta la economía del país al intervenir sobre las competencias de las personas y, en buena medida, emplean técnicas de centros de evaluación.

3.3 PRINCIPIOS DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO

Los principios se consideran en este numeral como los puntos de partida sobre los cuales funciona un centro de valoración, cuya observancia es necesaria para realizar un trabajo ético y productivo con las personas que trabajan para una organización. Actuar sobre el ser humano en su conjunto, ser minucioso y objetivo en la exploración, realizar un trabajo confiable y flexible a las circunstancias, propender por el desarrollo y el bienestar de las personas y de las organizaciones en las que trabajan, constituyen las condiciones básicas del accionar de un centro de valoración

- **Integralidad**

Se parte de una concepción integral del ser humano: los aspectos de personalidad, de experiencia, las aptitudes, los conocimientos, el contexto social y laboral, dan cuenta de la actuación global de un candidato y es necesario considerar la influencia de estos factores para la evaluación y las intervenciones.

Hay interesantes experiencias que cohesionan la parte de salud y fisiología para planes de acción y recomendaciones de desarrollo.

- **Carácter sistémico**

Se emplean procesos deductivos que interrelacionados permiten ubicar los análisis en el contexto específico de las actuales ocupaciones personales y sociales, para facilitar que el participante se apropie del proceso y se comprometa con sus responsabilidades de mejoramiento para obtener los resultados individuales y organizacionales deseados en un marco global y comprensivo. El proceso de aprendizaje a que se verá sometido un candidato, aun cuando la actividad a realizar sea puntual, debe ser el producto de un previo análisis de las posibilidades reales contextualizadas para que se implementen los cambios deseados.

- **Objetividad**

El proceso desarrollado bajo la responsabilidad de un equipo de profesionales, en estrecha relación con el personal de la organización que lo coordina, está libre de presiones extra-organizacionales y se orienta a construir soluciones y alternativas que sean beneficiosas para las partes participantes.

Tanto la evaluación como los planes de acción a realizar, se basan en las observaciones y el análisis de actuaciones realizadas por personas entrenadas en observación y análisis de conductas.

- **Confiabilidad**

El proceso de evaluación es realizado por un equipo de psicólogos y otros profesionales con una amplia experiencia en el tema, lo que permite ejecutar procesos estandarizados y ajustados a las necesidades de la organización en particular.

Los ejercicios a aplicar, y las pruebas a realizar, son el fruto de una planeación previa de acuerdo con las competencias y condiciones de la organización solicitante, así mismo, las aplicaciones, las evaluaciones, la calidad de los evaluadores y los resultados, siguen procedimientos estándar para evitar sesgos apreciativos.

- **Adaptabilidad**

El proceso responde a las necesidades y expectativas de cada organización, a sus condiciones y cultura, y representa un significativo aporte al logro de sus metas, por lo cual sus “objetivos”, “criterios”, “instrumentos”, “sistemas de evaluación”, “evaluadores”, “procedimientos”, “tipos de informe”, “grado de participación de la empresa cliente” y demás componentes, se construyen, planean, ejecutan, y evalúan con los responsables que la empresa asigne para coordinar el desarrollo del centro de valoración.

- **Enfoque en el aprendizaje**

El objetivo principal de un proceso evaluativo es la obtención de información para la organización y para el evaluado de tal forma que se tomen las mejores decisiones mutuas respecto de su desarrollo. En el centro de este proceso de cambio está el aprendizaje, de tal forma que el proceso cumple su objetivo cuando la persona es evaluada en los factores o dimensiones pertinentes: cuando se llega a una comprensión diagnóstica de su actuación y apoyándose en las teorías de cambio, la persona es retroalimentada en primera instancia, lo que le permite por el proceso reflexivo comprender, planificar, participar y evaluar su desarrollo profesional y personal, logrando de esta manera cambios y mejorías en su actuación laboral.

- **Recursividad**

Alude a la búsqueda constante de nuevas formas de evaluación implementando ejercicios y modalidades novedosas, integrando profesionales según las demandas de las organizaciones, pero, sobre todo, trabajando conjuntamente con una red de profe-

sionales que den soporte en las diferentes recomendaciones que los resultados de las evaluaciones requieran

3.4 REQUERIMIENTOS BÁSICOS DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO

Thornton (1992) considera que un *Assessment Center* o centro de evaluación puede ser nombrado así, sólo cuando aplica una serie de procedimientos específicos los cuales aseguran la consistencia y seguridad del método y los resultados que con él se buscan. En la actualidad se exige contar con un espacio físico o una disposición real que, aunque no sea exclusiva o permanente, permita el montaje de las actividades evaluativas, facilitando un flujograma de las mismas características de la metodología.

Activar un centro de valoración requiere espacios de trabajo grupales e individuales, salas de reunión para evaluadores, espacios sociales, equipos de grabación y de proyección requeridos en los diferentes momentos y que le dan el carácter particular a este tipo de evaluación.

El centro demanda cumplir las siguientes condiciones en su totalidad:

- Análisis de requerimientos del cargo en forma de descriptores comportamentales de las competencias del mismo y los resultados a obtener, para tener de antemano información sobre cuáles van a ser los puntos de calificación de los ejercicios a escoger.
- Múltiples técnicas evaluativas para obtener información contrastable desde varias fuentes de información y que permita por saturación del criterio, aceptar como válido el resultado provisto por los evaluadores.
- Ejercicios situacionales para evaluar las diferentes competencias. Estos ejercicios constituyen la forma específica de evaluar competencias de las tareas del cargo. Las diferentes modalidades y complejidad de los ejercicios permiten una demostración más completa de las conductas que el evaluado emplearía en una situación de trabajo
- Anticipar respuestas comportamentales consideradas exitosas y graduales en los ejercicios situacionales para que al realizar observaciones durante la realización de los ejercicios situacionales, permitan por medio de análisis de los resultados, llegar a evaluaciones y calificaciones de conductas complejas.
- Múltiples evaluadores de diferente formación e igual entrenamiento en evaluación, que posibiliten por la interacción llegar a la evaluación definitiva de un candidato, validar y profundizar las observaciones, neutralizando los sesgos interpretativos que presenta un evaluador único.

- Integración de evaluaciones para obtener un concepto unificado en forma de informe final de evaluación respecto a las competencias, bien sea por medio de juicios cualitativos cohesivos, o con la ayuda de herramientas estadísticas *ad-hoc*.

3.5 ETAPAS DE MONTAJE Y FUNCIONAMIENTO PARA UN CENTRO DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO

Montar un centro de valoración requiere de un esfuerzo particular dado que las características de trabajo con personas en diferentes procesos y actividades, son planeadas y con objetivos precisos, pero al tiempo deben ser respetuosas de las condiciones personales y ritmos de los participantes. Deben tenerse en cuenta las siguientes etapas para que las actividades evaluativas funcionen adecuadamente.

3.5.1. Recrear el ambiente adecuado y acordar los principios de trabajo con la organización contratante

- Presencia de una solicitud centrada en evaluación de personal para resolver una situación en la organización.
- Claridad sobre la contribución de un centro de evaluación y desarrollo para resolver la situación especificada.
- Políticas de la organización respecto del centro para asegurar su funcionamiento y dirección, al mantener su independencia en la elaboración de los resultados y aceptación de los mismos en los procesos que se ejecuten.
- Campaña de promoción, credibilidad y participación de los “clientes” en el sistema de evaluación, de tal forma que el lenguaje de “competencias-evaluación” sea un motivador de participación y no un obstáculo en la cultura de la organización.

3.5.2. Identificación de las características a evaluar

- Determinar las competencias a evaluar en los candidatos en cargos de trabajo, ya sea para selección, diagnóstico de potencial o desarrollo.
- Escogencia de procedimientos o técnicas más idóneos para la obtención de la información centrada en los resultados esperados en el cargo, y la forma procedimental de cómo se obtienen estos resultados.
- De las tareas y los resultados esperados de un cargo se debe establecer los criterios y escalas de evaluación.
- Los procedimientos empleados permiten determinar los comportamientos a observar y evaluar que, en conjunto, constituyen las competencias del cargo.

Clásicamente se encuentran dos aproximaciones para realizar evaluaciones: la primera es el estudio de actividades, funciones y responsabilidades para luego relacionarlas con los datos provenientes del estudio de las características personales asociadas con el éxito laboral.

La segunda es la que adelanta un centro de valoración que se interesa por las dimensiones comportamentales, es decir, el conjunto de conductas específicas, observables y calificables que configuran las competencias. Un conjunto de comportamientos, así determinados, constituye una dimensión susceptible de evaluación. Se reagrupan estructuralmente los comportamientos en competencias. Así, por medio de los descriptores comportamentales es posible realizar la evaluación de las competencias de las personas que ocupan cargos en una organización.

Categorías de evaluación más reconocidas

Entre las siguientes categorías se encuentra la mayor parte de los componentes de un sistema de evaluación en un centro de valoración. Es factible que el montaje del proceso de evaluación afronte la posibilidad de evaluar una combinación de ellas.

- Aptitudes cognitivas específicas y genéricas, base de las competencias.
- Competencias de gestión y liderazgo de cargos gerenciales.
- Competencias interpersonales o de relación con las personas o grupos.
- Motivaciones profesionales y satisfactores laborales, base de la motivación.
- Condiciones personales ajustadas o que facilitan el desempeño de un cargo.
- Competencias técnicas propias del cargo e indispensables para desempeñar.
- Competencias organizacionales o críticas específicas de una organización.

3.5.3. Planeación del proceso de evaluación

Determinación de las áreas de evaluación

Consiste en los acuerdos previos a los que hay que llegar con la organización para entregarle resultados útiles para su toma de decisiones y que se refieren a los principios y a la comprensión de las metodologías entre el centro de valoración y la organización contratante. Son los siguientes:

- a. Determinación de los requerimientos del cliente, sea evaluación para selección o desarrollo.
- b. Contextualización del cargo y las características de la cultura organizacional de los participantes con el fin de adaptar el ambiente de trabajo de forma compartida.

- c. Generación del protocolo de medición: qué se evalúa, cómo se evalúa, para qué se evalúa, quién evalúa, cuándo, en qué orden y dónde se realiza la evaluación. Normalmente este punto requiere una logística de planeación empleando formatos previamente contruidos para que la puesta en marcha de varias actividades al tiempo sea productiva.
- d. Acuerdo con la organización en la forma de entrega de los resultados: gráficos, numéricos, descriptivos o una combinación de ellos.

Observancia de la retroalimentación

Un aspecto diferenciador del centro de valoración es que posibilita el desarrollo de una persona y de una organización. El punto de partida consiste en que la organización y el evaluado, conozcan y comprendan los resultados obtenidos. Conocer y aceptar los resultados es la base de un proceso reflexivo, condición sin la cual un plan de desarrollo y cambio no se puede elaborar e implementar comprometidamente.

Dado que asegurar la buena realización de la retroalimentación es la base del proceso de cambio, se estilan las siguientes actividades:

- a. Presentación de los resultados a la persona evaluada y la organización cliente, fase conocida como retroalimentación; normalmente es un proceso de diálogo abierto en el que se profundiza en el informe explicando los resultados con suficiencia, sólo con la comprensión del informe es posible diseñar un plan de cambio con compromisos organizacionales y personales.
- b. Generación o no de un plan de desarrollo con compromisos personales y organizacionales, por escrito, conexos con la posibilidad de remisión para desarrollo de aspectos específicos o la implementación en el centro de actividades de desarrollo previamente acordadas.

Seguimiento

Otra condición diferenciadora de un centro de valoración, es su compromiso con los resultados de sus evaluaciones, bien sea con el pedido de una intervención específica a un profesional adjunto, bien sea a los resultados obtenidos de sus propias intervenciones producto de las evaluaciones realizadas. Por tanto, se genera una situación de acompañamiento y asesoría del evaluado, ya sea como comprobación de los resultados de selección o como comprobación de los resultados del plan de desarrollo.

El seguimiento nace de un doble compromiso, un acompañamiento a los participantes del proceso y una comprobación de los resultados obtenidos que deben estar en concordancia con los procesos evaluativos.

3.5.4. Las condiciones de evaluación

Este punto se centra en cómo medir confiablemente, en el sentido estadístico de validez de lo que se propone medir, aplicando los instrumentos elegidos y de fiabilidad, en el sentido de poder replicar una evaluación y encontrar resultados y explicaciones a los mismos en las competencias medidas.

- De acuerdo a una matriz: competencia medida – tipo de ejercicio a disposición, se escogen o construyen los ejercicios apropiados. Se debe saber cuáles son los ejercicios que mayormente se acomodan a las competencias y se debe asegurar que cada competencia sea evaluada por la información proveniente de dos ejercicios al menos, para cumplir con condiciones de validez en sus resultados. Se recomienda que por cuestiones de credibilidad y validez de contenido los ejercicios deben ser “calcados” sobre tareas o situaciones cercanas al análisis de cargo, asimilando los aspectos de complejidad y dificultad.
- Se debe establecer para la sesión de evaluación, tanto verbalmente como por escrito, lo que se espera de los individuos y el grupo. Igualmente fijar, ajustar o determinar el tiempo para cada ejercicio, lo mismo que contar con las reservas de materiales necesarios. Es recomendable tener un plan guía con horarios actividades, sitios y participantes para asegurar un desenvolvimiento fluido de las actividades.

Finalmente, luego de realizar todas las actividades previstas, se establece cuándo y cómo llegará un informe final de los resultados explicados de la evaluación total, y quiénes serán los participantes en la sesión de condensación de resultados.

3.6 ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

3.6.1. Preparación

Contempla los aspectos de logística y de funcionamiento del evento que se deben anticipar para que éste se desarrolle en lo posible con una planeación adecuada, sin pérdida de tiempo y evitando la improvisación.

Se compone de los siguientes puntos clave:

- *Nivelación de los candidatos para evaluar:*
Por medio de diferentes estrategias se obtienen candidatos que lleguen en igualdad de condiciones mentales, motivacionales y con conocimiento de la sesión de evaluación; esto puede requerir un trabajo previo de aplicación de criterios de participación o puede requerir actividades, ya en el centro de valoración, de preparación en la participación en el evento.

- *Escogencia y formación de los evaluadores:*
Este punto se debe solventar con antelación al evento. Consiste en capacitar a los evaluadores en conocimientos de los métodos y ejercicios a los cuales se van a someter (conocimiento de los criterios de evaluación a emplear). Desarrollar habilidades de observación, anotación, análisis y evaluación. Crear las condiciones y la disposición para retroalimentación al explicar los resultados. La sugerencia es someter a los evaluadores a una simulación de un evento para que obtengan un aprendizaje y se estandaricen los subpuntos mencionados
- *Organización y estandarización de los métodos de evaluación:*
Se debe garantizar fiabilidad y rigurosidad en los procedimientos e instrumentos a emplear. Aplicar similares ejercicios para evaluar a los candidatos; el número de experiencias de evaluación así como el de evaluadores y participantes debe ser homogéneo, para que de esta manera todos hayan contado con iguales oportunidades durante el proceso.
- *Preparación de la secuencia de actividades para la obtención de resultados:*
Se trata de alistar el conjunto de ejercicios y experiencias en un programa secuencial, ya que en la medida que transcurren las aplicaciones surge un conjunto de informes, el cual es necesario canalizar para el aprovechamiento de pre-informes que se producen y no tener todo un trabajo acumulado al final de la jornada. Al contrario, es deseable, al terminar ésta, contar con los informes de evaluaciones parciales para poder integrar un informe final con el equipo de evaluación.
- *Uso, credibilidad e impacto de las evaluaciones:*
La reunión de síntesis y producción del informe evaluativo por el grupo evaluador, debe determinar la información que va en el informe, fortalezas y puntos a desarrollar del candidato, así como, también, diseñar las rutas recomendadas para su desarrollo, según el objetivo de la evaluación. Entre las varias opciones está la elaboración de un plan de acción o un plan de carrera, la remisión a otros profesionales y los objetivos de la misma, plazos y costos. Un aspecto importante son los procesos conducentes a la aceptación del plan de asesoramiento profesional por parte del mismo evaluado y sus jefes, por medio de reuniones para este propósito.
- *Difusión y ampliación de las informaciones acumuladas obtenidas en las evaluaciones:*
Incluye determinar los destinatarios del informe, segmentación de éste para no vulnerar los aspectos relativos a confidencialidad, en el sentido de si la totalidad del informe se entrega a quién o a quiénes, o si se resguarda cierta información

confidencial que puede no ser pertinente para los fines de la evaluación, porque puede poner en evidencia aspectos privados de la vida de un candidato. Incluye la revisión final del informe logrado en la sesión grupal de evaluación y la forma acordada de entregarlo.

- *Duración y localización de la estadía:*

Según el tipo de evaluación, la duración va de media jornada, en caso de selección para un cargo directo, hasta cinco, cuando son de desarrollo. La relación de candidatos y evaluadores generalmente es de 2 a 1 ó 3 a 1, siendo el promedio de evaluados al tiempo de 6 a 12 personas; se recomienda una ubicación por fuera del ambiente de trabajo para crear un ambiente cómodo, sin presiones, alejado del trabajo diario y específico de un centro de valoración.

3.6.2. Ambiente distintivo del centro de evaluación

El centro de valoración es una metodología integral aplicada a diferentes procesos organizacionales. Se llevan a cabo después de un proceso cuidadoso de ambientación y sensibilización; se evalúa a las personas “en las mejores condiciones posibles” para que puedan rendir “lo mejor de sí”. De ahí la importancia de la “sede” como un lugar de centro de valoración, en forma de un sitio físico organizado y reconocible para este efecto.

Dependiendo de los objetivos de la evaluación, se trata de establecer procesos de simulación de trabajo bajo condiciones especiales de estrés, ambigüedad, poca o múltiple información y demás características reales destacadas del trabajo a que se pueda ver enfrentado el evaluado.

La evaluación se orienta hacia el presente y el futuro de las personas dentro de la organización. Los aspectos instrumentales se ajustan a la naturaleza específica de la organización cliente y del ambiente competitivo en que presta sus servicios, y permite trabajar a escala individual, grupal y por áreas.

3.6.3. Beneficios obtenidos en un centro de evaluación

Listar los beneficios proporcionados por un centro de evaluación a las personas y a las organizaciones no es una tarea difícil, pero vale la pena realizar una explicitación de ellos.

Para los participantes:

- Mejoran sus habilidades de conocimiento de sí mismos y de sus relaciones interpersonales en la organización.
- Orientan mejor sus acciones de desarrollo a la misión de la organización.

- Identifican y pueden aplicar alternativas innovadoras y prácticas para conseguir sus metas y modificar sus competencias.
- Mejoran su efectividad al servicio de la organización y elevan su satisfacción personal.
- Logran asumir de forma eficiente sus responsabilidades.

Para la organización

- Permite un ajuste en el corto y mediano plazo entre las necesidades y potencialidades de las personas y los requerimientos y necesidades de la organización.
- Genera procesos eficientes y aceptados de toma de decisiones relacionadas con el potencial de aquellas personas con un conocimiento preciso, objetivo y claro de los resultados de la evaluación y sus efectos en forma de planes de desarrollo.
- Focaliza los esfuerzos individuales y grupales hacia las metas de las empresas al hacerlas compatibles con los intereses individuales.

Para el área de gestión humana:

- Mejora su contribución a los objetivos individuales y de la organización fortaleciendo su posicionamiento y mejorando su capacidad de servicio.
- Cohesiona los procesos de desarrollo de personal (selección, capacitación, incentivos, salud ocupacional, mejoramiento del desempeño) y procesos relacionados (comunicaciones, calidad, productividad, servicio al cliente) al propiciar guías objetivas de potencialización del desempeño y compromiso de las personas.
- Facilita la definición de las estrategias de desarrollo del talento humano; como responsabilidad compartida con los jefes, las personas y áreas especializadas de recursos humanos.

3.7 LAS METODOLOGÍAS INSTRUMENTALES EMPLEADAS EN UN CENTRO DE EVALUACIÓN

Parcialmente, las metodologías instrumentales empleadas en un centro de valoración son las aplicadas en el trabajo clásico de evaluación para selección o desarrollo. La entrevista con sus diferentes modalidades, las pruebas psicométricas, la biodata o historias de vida, o autobiografías, están integradas en la instrumentación empleada en un centro de valoración. Hay un aspecto diferenciador que está totalmente centrado en la evaluación de las competencias: son las técnicas situacionales y los ejercicios de simulación. Se trata de construcciones de casos a resolver mediante diferentes metodologías de aplicación y solución y su objetivo es evaluar la actuación de una persona en las competencias predeterminadas en un cargo laboral.

Consecuente con lo anterior, recorreremos las diferentes metodologías instrumentales con sus adecuaciones propias para la evaluación por competencias y desarrollaremos lo pertinente a las técnicas situacionales. Anexos se encuentran ejercicios ilustrativos para el buen uso de los instrumentos citados.

3.7.1. Preparación y realización de entrevistas de evaluación de competencias

La entrevista es una relación intersubjetiva, en la cual participa un entrevistador y uno o varios entrevistados. El entrevistado proporciona información sobre su actuación laboral a solicitud del entrevistado, quien, valiéndose de criterios evaluativos y de técnicas de recolección de información, debe emitir un concepto en términos del estado actual del entrevistado frente a las competencias requeridas, ya sea para evaluar su ajuste a un cargo específico, ya sea para evaluar el potencial en competencias que todavía el candidato no ha desarrollado.

Se espera, de un informe de entrevista, claridad sobre los aspectos destacados, tanto de puntos fuertes, como por desarrollar, así como información básica o hipótesis de las razones de la actuación del sujeto y sugerencias para su desarrollo.

Los siguientes son los aspectos que se desarrollan al realizar una entrevista por competencias.

• *El planeamiento de la entrevista*

Esta etapa la constituyen las actividades preparatorias antes de realizar la entrevista y consta de los siguientes puntos:

1. Se identifican las competencias del cargo y los indicadores conductuales y el nivel de complejidad.
2. Se desarrolla un set de preguntas basadas en el desempeño para aplicarlas en la entrevista.
3. La entrevista se apoya en la recolección de información sobre eventos laborales explorando tres aspectos claves conocidos con las siglas SAR (situación, acción, resultado).
4. Se prueban las preguntas para evitar una errada formulación de ellas; estas preguntas con defectos de formulación se conocen como preguntas guiadas y teóricas.
5. Se elabora un formato para tomar notas y evaluar la entrevista de forma homogénea para todos los candidatos que concursan a un cargo.
6. Se debe conocer con antelación los datos y hoja de vida del candidato a evaluar.

• ***El desarrollo de la entrevista***

Son las actividades que se efectúan durante la entrevista.

1. La iniciación y las actividades de puesta en contacto de ambiente positivo con el entrevistado.
2. La presentación de las preguntas preparadas.
3. La aplicación de las preguntas de complemento.

• ***Evaluación de la entrevista***

Después de que el candidato haya salido, se realizan las siguientes actividades:

1. Revisión de las anotaciones.
2. Evaluación de los resultados obtenidos.
3. Calificación en los criterios seleccionados.

• ***Técnicas de conducción de la entrevista***

La constituyen los aspectos de manejo de la entrevista por parte del entrevistador para que la información pertinente fluya y se realice en los tiempos adecuados para ello. Consta de los siguientes puntos:

1. Tiempo y ritmo de la entrevista.
2. Las anotaciones claves.
3. El entrevistador empático.
4. Conocimiento de la motivación.

A continuación desarrollaremos cada uno de los puntos listados.

Identificar las competencias del cargo

Es un componente que debe aparecer en el perfil del cargo y se considera indispensable para el éxito en éste. Aparte de las competencias, existen ciertas condiciones llamadas *asuntos organizacionales*, que tocan aspectos de ajuste al entorno específico de cada organización que, si no se exploran en la entrevista, aun cuando el candidato posea las competencias del cargo, puede tener dificultades en la adaptabilidad a la organización. El otro componente que puede ser explorado en la entrevista, o por otros medios, es lo relativo al tipo de experiencia laboral y formación que el cargo requiera. No todo el perfil es evaluable por la entrevista, pero debido a la ductilidad de ésta y al empleo del criterio de saturación, se prefiere abarcar el mayor número de indicadores en la entrevista.

A continuación aparece una ejemplificación de los campos explorados y las posibles competencias que están incluidas en ellos.

Requerimientos del cargo

Conocimientos, habilidades, experiencia, formación	Asuntos organizacionales	Competencias organizacionales
Experiencia de trabajo	Motivación a la organización.	Orientación hacia el equipo
Educación	Intereses en tiempo libre	Independencia
Formación en comunicación	Tiempo de trabajo extra	Estilo interpersonal
Capacitación especializada	Trabajo fin de semana	Tolerancia al estrés
Habilidades técnicas	Metas de vida	Eficacia social
Aptitudes analíticas	Limitaciones por viajes	Iniciativa

Planeación de la entrevista

La particularidad de este tipo de entrevista es su enfoque hacia experiencias anteriores del aspirante, relevantes para el área a que aspira y la obtención de información sobre las competencias, explorando en las experiencias laborales del entrevistado. De acuerdo a lo anterior, se debe:

- Desarrollar preguntas que permitan recopilar información sobre el desempeño laboral pasado del candidato.
- Distinguir las preguntas efectivas de las teóricas y las guiadas, en el proceso de elaboración de ellas.
- Emplear los tres componentes SAR que identifican competencias de una forma completa, para que sea posible su evaluación. El SAR se compone de situación, acción, resultado.

La situación alude a pedir al candidato que recuerde una actividad en la que sucedió algo relativo a lo que se le está indagando, por ejemplo, una situación en que la “iniciativa” fue preponderante, así la situación es un relato compuesto de las personas y las actividades específicas que trae a la memoria, para tratar de responder al pedido del entrevistador.

La acción, trata de la relación que se instauró entre ellos, normalmente consta de un pasado o de los orígenes, de la forma como evolucionó y las diferentes interacciones instauradas entre los que la componen.

El resultado es la forma como terminó la situación y la solución que se encontró.

Al obtener un SAR, se puede encontrar que la persona evaluada proporcione respuestas que pueden considerar las siguientes características:

Coherentes: que sus situaciones contengan la tarea desarrollada, la acción que la acompañó y el resultado obtenido.

Parciales: se evidencia en la entrevista ausencia de uno o más componentes del SAR.

Falsos: refleja sentimientos u opiniones genéricos, conceptos teorizantes sobre la situación o formas alternativas de cómo la solucionaría hipotéticamente en el futuro.

En estos casos se debe solicitar información complementaria o correctiva tal como se indica adelante, para capitalizar, corrigiendo, la situación evocada.

Cómo hacer preguntas basadas en el desempeño

Para tener una imagen completa de la conducta de la persona, se debe hacer preguntas basadas en su desempeño, con la finalidad de que la persona discuta experiencias específicas de su campo laboral.

- Si hace preguntas guiadas, es decir, que señalen el tipo de respuesta que busca, los aspirantes sólo responderán lo que usted quiere oír.
- Si hace preguntas teóricas, es decir, indagando cómo solucionaría un problema en vez de profundizar en la forma como lo ha solucionado, le responderán con teorías y opiniones.

Las preguntas sobre la base del desempeño son:

- Directas y solicitan una descripción específica de la conducta.
- Son preguntas abiertas.
- Implican que el entrevistado discuta experiencias y realizaciones del pasado.
- Producen una ejemplificación de su desempeño.
- Emplea frases como “describa una situación...”, “en qué ocasión hizo...”, “qué ha sido lo más difícil”.

Ejemplos

Preguntas guiadas

Seguramente tuvo que tomar decisiones difíciles en su puesto de trabajo anterior o ¿no?

¿Me imagino que tuvo que enfrentar problemas difíciles en los últimos seis meses?

Preguntas teóricas

¿Qué haría si un cliente le pide algo que usted no tenga?

Preguntas de desempeño

¿Cuáles han sido las decisiones más difíciles que tuvo que tomar en su cargo anterior?

Describa los mayores problemas que ha tenido en los últimos seis meses. ¿Cómo los manejó?

Cuénteme de alguna ocasión en que un cliente le haya solicitado algo que usted no tenía. ¿Cómo manejó la situación?

¿Cuál considera que fue su mayor contratiempo en su puesto anterior y cómo afrontó esta situación?

El desarrollo de la entrevista

Los siguientes puntos ayudan a estructurar y homogeneizar la entrevista para los aspirantes.

- Inicio de la entrevista.
- Revisión de la hoja de vida.
- Hacer las preguntas preparadas.
- Hacer las preguntas complementarias.
- Conclusión de la entrevista.
- Evaluación de la entrevista.

Inicio de la entrevista

- Se estila saludar a la persona, presentarse.
- Explique el propósito de la entrevista.
- Describa el plan a seguir: revisar la hoja de vida y hacer preguntas.
- Inicie la entrevista.

Tiempo aproximado: 3 minutos

Revisión de la hoja de vida

En presencia del aspirante recorra la hoja de vida y realice preguntas tales como:

- ¿Cuáles fueron sus materias preferidas? ¿Por qué? ¿Y las menos interesantes? ¿Por qué?
- Al graduarse, ¿cuáles fueron sus metas?
- ¿Cómo inicio trabajo con...?

- ¿Cuáles eran las principales responsabilidades?
- ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
- ¿Por qué decidió retirarse?

El propósito no es nada diferente a que la persona comience a hablar y que el entrevistador señale los puntos de partida para las preguntas preparadas.

Tiempo aproximado: 5 minutos

Hacer las preguntas

Haga las preguntas que tiene preparadas, aunque ajustándolas a las situaciones particulares.

Puede introducirse por medio de un comentario, por ejemplo: ahora le preguntaré acerca de situaciones y experiencias en sus trabajos anteriores.

Hacer las preguntas complementarias

Al inicio de la entrevista es normal que los SAR dados por el entrevistado no estén completos. Para completar los SAR proceda de la siguiente manera:

Para completar las situaciones

- Cuénteme más acerca de eso.
- ¿Qué razones tenía para hacer eso?
- ¿Cuál fue la causa del problema?

Para completar las acciones

- Describa cómo lo hizo.
- Especifique su papel en esa situación.

Acerca del resultado

- ¿Cuál fue el resultado de su acción?
- ¿Qué obtuvo como resultado?
- Para obtener más SAR, ya que se necesita un par de SAR por competencia.

Para realizar una adecuada evaluación, realice los siguientes comentarios:

1. Cuénteme de una situación similar.
2. Describa otra situación parecida a la que me relató.

Para convertir SAR falsos en verdaderos, proceda de la siguiente manera:

1. Deme un ejemplo específico de su actuación.
2. ¿Cuándo hizo recientemente eso?
3. Específicamente ¿qué le hizo sentirse así?
4. Dígame concretamente ¿qué hizo usted?
5. ¿Cuándo le sucedió eso?

Conclusión de la entrevista

La entrevista se concluye cuando usted obtenga dos o tres SAR por competencia, le comunique al aspirante el paso siguiente en el proceso de selección y cuándo se le comunicarán los resultados.

Tiempo aproximado: 30 minutos.

Evaluación de la entrevista

Luego de la salida del aspirante, revise la información recopilada, y si el SAR está completo valore su acercamiento o alejamiento del criterio.

Realice este paso con cada criterio.

Califique cada criterio y totalice. Escriba sus observaciones si es del caso.

Como norma usual no cambie calificaciones una vez totalizado.

Tiempo aproximado: 5 minutos.

Técnicas de conducción de la entrevista

Las técnicas son modos de proceder que le aseguran una entrevista exitosa y evaluable.

1. El ritmo: mantenga el ritmo de la entrevista para realizarla en el tiempo previsto.

- Si el entrevistado divaga o proporciona información en exceso, puede acelerar la entrevista por medio de los siguientes procedimientos.
 1. Resuma y haga una transición a otro criterio.
 2. Refuerce las respuestas breves.
 3. Opóngase a las respuestas extensas.
- En el caso que le den información muy parcial o muy sucinta, puede extender la entrevista.
 1. Aclare las preguntas mal interpretadas.
 2. Demande que el aspirante complete sus respuestas.
 3. Anime al aspirante a dar más información.
 4. Guarde silencio para obtener más información.

2. *La empatía*: la entrevista es una situación estresante, pues está en juego la posibilidad de trabajo de una persona. Este modelo de entrevista puede hacer evidente a una persona que no tiene la experiencia o desconoce una parte de un trabajo y lo torna renuente; para evitar esto:

- Comente positivamente los logros obtenidos.
- Muéstrese compresivo ante la información negativa.
- Haga comentarios empáticos.
- Cuando exista un bloqueo largo, redireccione la entrevista, solicitando información menos sensible.

3. *La motivación*: Se refieren al gusto, la fuerza o el empeño que tiene una persona en la realización del trabajo. A menudo el abandono de un cargo no se da por la falta de habilidades sino por motivación; si recordamos que la motivación es de gran peso en la permanencia laboral, es importante que obtengamos una adecuada impresión sobre este aspecto.

Los índices para identificar esto son principalmente las frases que comuniquen satisfacción.

“Lo que realmente me gustaba...”.

“Lo que me disgustó y me llevó a retirarme fue...”.

Estas frases las encontrará en la información proveniente de los SAR, pregunte por la razón del gusto y explore si hay evidencia que lo apoye en su desempeño:

“Le agradaba realizar...”.

“¿Qué le desagradó de ese trabajo?”.

3.7.2 Condiciones para la elección y uso de técnicas psicométricas en un centro de evaluación de competencias

Las pruebas psicométricas han sido empleadas en los procesos de selección llamados tradicionales, en los que se requiere una medida de las condiciones psicológicas del evaluado y a partir de ellas realizar un juicio de inferencia sobre su futura actuación.

Si bien las técnicas situacionales responden mejor a una evaluación de competencias, como base de una competencia se encuentran las condiciones psicológicas estructurales que circunstancialmente es necesario evaluar para realizar un diagnóstico con la mejor información; por ejemplo, es evidente que para una competencia como resolver problemas de tipo financiero, sea indispensable la aptitud matemática, por tanto es necesario obtener una medición de este factor.

Por ello, la finalidad de este apartado es el de proporcionar los conceptos básicos sobre la medición psicométrica a los responsables de los procesos de evaluación para que comprendan los límites, ventajas y condiciones en pro de la inclusión, o no, de instrumentos de medición psicológicos en una evaluación de competencias.

• ***Contribución y clasificación de las pruebas psicológicas para un centro de evaluación por competencias***

El aporte de las pruebas psicológicas consiste en proporcionar información cuantitativa, objetiva y válida sobre el nivel de los factores psicológicos que sustentan las competencias. Se entiende que el factor psicológico es más amplio que una competencia específica, pero es necesario para la actuación en la misma.

Los test psicométricos son muy empleados para la obtención de información psicológica sobre un sujeto, información que se proporciona en escalas cuantitativas y sirve como criterio de evaluación de un sujeto, también proporciona una fuente informativa que puede proveer de explicación y sentido a las actuaciones laborales del mismo.

• ***Dimensión del diagnóstico psicológico***

Un proceso de evaluación pretende determinar si un evaluado, con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas, sean pruebas psicométricas, entrevistas, técnicas de simulación y situacionales, en comparación con las condiciones exigidas en el perfil propuesto por la organización, coincide, se acerca o se aleja del mismo y en qué medida lo hace, con la finalidad de realizar un pronóstico de su actuación en el cargo a desempeñar.

Esta es una forma de diagnóstico psicológico, específicamente llamado “diagnóstico actual” del sujeto; tiene la finalidad de realizar una predicción de su actuación basado en los resultados por él obtenidos en las pruebas, bien sea de tipo psicométricas o no, que han sido aplicadas.

La importancia de realizar diagnósticos predictivos es de máxima importancia en un centro de valoración, pues el poder predictivo de la evaluación es un garante, en mayor o menor medida, del futuro desempeño de un candidato en el cargo a ocupar.

Se pueden mencionar dos puntos de interés en el diagnóstico psicológico de tipo predictivo:

1. La confiabilidad de los resultados apoyados por los elementos estadísticos de fiabilidad y validez de las pruebas psicológicas, por su contribución a que la información sea relevante y significativa para el diagnóstico final y su consecuente impacto en la toma de decisiones de la organización, al aceptar una persona en la organización.

2. En un centro de valoración se realizan procesos para selección y para desarrollo, medición de potencial, evaluación de desempeño y se debe anticipar si se aplicarán o no, en qué casos y el tipo de pruebas psicométricas. Por ejemplo, es menor el interés de la aplicación de pruebas en una evaluación del desempeño (cómo está actuando el sujeto en su trabajo), en cambio en una evaluación de potencial el interés puede ser mayor (hasta dónde puede desarrollarse el sujeto en los cargos que la organización determine a largo plazo), dado que el juicio predictivo se apoya, parcialmente, en las condiciones intelectuales y personales del evaluado.

• ***Teorías de la medición: escalas utilizadas para analizar datos de las evaluaciones psicológicas***

Un aspecto a tener en cuenta es lo relativo al tipo de escalas empleadas en la medición. Las evaluaciones de competencias normalmente emplean juicios expertos de los evaluadores, ya sea escalas numéricas, ya sea literales (la actuación se considera buena, regular...) en general, pertenecen a escalas llamadas nominales. En cambio las pruebas psicométricas emplean las llamadas escalas ordinales, en las que un puntaje ubica exactamente a un sujeto en relación a un grupo representativo estadísticamente; una posición en esa escala normativa no depende de la calificación de ningún evaluador, sino del rendimiento del evaluado en la prueba y sus resultados de acuerdo con las normas de calificación de la prueba.

La entrevista, los ejercicios de simulación, la autobiografía, ofrecen calificaciones de tipo escala nominal, de menor rigor estadístico; en cambio, las pruebas psicométricas proporcionan evaluaciones que determinan con exactitud el rendimiento o la posesión o no, y en qué medida, de la característica solicitada en datos numéricos de mayor significación estadística.

Dado que el trabajo de diagnóstico exige la integración de información, tanto de pruebas psicométricas así como las obtenidas por otros instrumentos psicológicos, y teniendo en cuenta las diferencias de escalas de los dos tipos de instrumentos, no es posible combinar estos datos de una manera directa, sino que se aconseja realizar un trabajo de cohesión interpretativa, buscando mejor la significación, antes que llegar a una sumatoria de puntajes ordinales y nominales, operación que no es conveniente realizar.

• ***Criterios de evaluación y selección de instrumentos de medida***

La razón para el empleo de test de aptitudes o de personalidad en un sistema por competencias, es el interés de evaluar el factor psicológico que subyace a una compe-

tencia, con fines de diagnóstico para desarrollo o selección. Si tomamos, por ejemplo, la competencia de comunicación, es evidente que el factor psicológico subyacente es aptitud o fluidez verbal, un puntaje bajo o alto determina el éxito o no de un sujeto al accionar esta competencia y otros componentes de la misma, por ejemplo, conocimientos lingüísticos o métodos para hablar en público, tendrán su lugar adecuado en el proceso de diagnóstico y en el señalamiento de actividades para el desarrollo.

Sin embargo, es claro que evaluar el factor psicológico no es evaluar la competencia, la competencia está compuesta por descriptores de comportamiento que involucran un proceso, un resultado para el que interaccionan componentes tales como conocimientos, aptitudes, relaciones interpersonales. El factor psicológico, en el caso se ser identificado, forma parte del componente cognitivo o afectivo que un sujeto involucra al activar una competencia.

Se ha determinado que para emplear de forma adecuada un instrumento psicológico, se deben observar ciertas condiciones con el fin de que la calificación, producto de la aplicación, sea confiable. La sola concordancia de las definiciones entre lo que se está buscando medir y lo que la prueba dice que mide, no es un criterio suficiente. Es aconsejable, haciendo uso del manual de la prueba, revisar los aspectos relativos a validez, fiabilidad, normas de calificación, tipo de escalas de calificación, constatar si la población de muestra es coincidente en sexo, edad, nivel social y educativo con los sujetos a los cuales se les va a aplicar el instrumento psicométrico.

Finalmente, la forma de aplicación, así como el tiempo de aplicación y corrección, los costos de los materiales, la obtención de los puntajes, los tipos de escalas que maneja, son variables que se deben resolver, antes de tomar una decisión de adquisición y uso de pruebas.

• *Tipos de pruebas psicométricas disponibles*

Existe un inventario numeroso de pruebas disponibles en el mercado profesional; hay editores de pruebas con manejo ético y de calidad suficiente. Aunque ocasionalmente no se encuentra una prueba muy específica en el mercado, es posible construirla si ello lo amerita, aunque los pasos metodológicos y procesos estadísticos propios de la construcción son dispendiosos.

En forma general se han clasificado las pruebas psicométricas en aquellas que proporcionan información sobre el funcionamiento intelectual, para lo que existe en el mercado una numerosa oferta de pruebas de inteligencia generales o de aptitudes específicas y las pruebas evaluativas del funcionamiento de personalidad o una valoración de factores de la misma (de acuerdo con el marco teórico de personalidad que emplee la prueba), se encuentran, además, pruebas que brindan información sobre las actitudes y valores.

En la actualidad se consideran parte de las pruebas, las llamadas técnicas de tipo proyectivo, que proporcionan información sobre las condiciones personales de los evaluados de tipo cualitativo y clínico, interpretables en conceptos psicoanalíticos tales como el mecanismo de proyección, la dinámica y la topología psíquicas. En un sentido estricto, no son instrumentos psicométricos, sino formas por demás profundas y esclarecedoras del funcionamiento psíquico de una persona que, aunque guarda cierta similitud en la forma de aplicación con las pruebas psicométricas, sus resultados dependen, de buena manera, del juicio experto del evaluador y no proporcionan resultados de tipo cuantitativo.

Las pruebas psicométricas, están clasificadas en varios niveles según lo que pretenden medir o evaluar. La siguiente es una clasificación, por demás amplia e inclusiva, pero que no agota las posibilidades.

- Pruebas de inteligencia

Obtener una evaluación y medida de “inteligencia” es el motivo de la construcción de las pruebas más tradicionales de evaluación del funcionamiento cognitivo. Algunas de ellas aportan indicadores clínicos de gran utilidad y permiten observaciones sobre la conducta desplegada por el evaluado durante al aplicación, además de proporcionar niveles cuantitativos de su logro. Otras proporcionan un nivel genérico o general (G) de actuación del sujeto; estas últimas han sido retomadas con interés ya que en el contexto de competencias no interesa tanto una habilidad, sino el nivel de funcionamiento del sujeto y el desarrollo recae en su capacidad para aprender.

- Pruebas de aptitudes

Proporcionaron hasta hace poco tiempo el mayor aporte para las evaluaciones psicométricas. El modelo en el que se apoya y se desarrollan es de tipo matemático, en el que el funcionamiento mental se compone de diferentes partes, identificables pero diferenciadas entre sí, lo cual posibilita la construcción y consecuente evaluación de aptitudes independientes. El modelo de selección por funciones, en el cual se identifica las condiciones psicológicas más relevantes en cada función del perfil del cargo, hacía de su uso casi una obligación.

- Prueba objetiva de personalidad: cuestionarios e inventarios

En su mayor parte obedecen al mismo principio de evaluación por factores, producto de modelos estadísticos, que ofrecen, de variadas maneras, una evaluación, ya sea de condiciones de “personalidad” normal o indicadores de ciertos niveles de desviación de estos patrones estadísticamente. Su uso se ha visto restringido por las condiciones éticas que acarrea la obtención de esta información y, sobre

todo, su nivel de aplicabilidad en un modelo de competencias, en el cual, más que buscar una evaluación de personalidad, en general, se buscan ciertas condiciones personales, lo que obliga a seleccionar de una aplicación de una prueba, resultados parciales de la misma que se consideran que arrojan una información relevante en la predicción.

- **Pruebas proyectivas de personalidad:**

Recientemente se ha presentado un interés en reutilizar o crear pruebas de evaluación de competencias apoyados en los principios de las pruebas proyectivas; su principio teórico más explícito es la obtención de información relevante apoyado en el mecanismo de proyección, mediante el cual una persona adecuadamente estimulada por una situación visual o gráfica, coloca fuera de sí misma, y al alcance del evaluador, algo que tiene en su interior en forma no consciente, contenidos interpretables a la luz de una teoría y que proporcionan información explicativa de la actuación de una persona.

Analógicamente funciona una prueba de simulación en la que a la persona se la coloca en una “similar”, pero no igual condición, para observar su comportamiento. El sujeto actuará “como si estuviese” en una situación real, mostrando a los evaluadores sus formas típicas de comportamiento cuando se encuentra en la situación problema, exponiendo sus diferentes conductas de afrontamiento de una situación, sin reflexionar específicamente cuál forma de pensar o actuar está poniendo en acción.

La idea es seductora, se trata de crear estímulos muy semejantes a los que se pueden anticipar en la situación laboral para, seguidamente, empleando similares formas de interpretación a los métodos propios de las pruebas proyectivas clásicas, obtener una información relevante sobre el evaluado.

Otra variante que se encuentra en el mercado profesional, son las pruebas proyectivas con situaciones que estimulan la proyección de contenidos específicos de tipo actuación laboral. Variantes del TAT (test de apercepción temática), que operan a nivel de producción de historias laborales significativas, han tenido cierto nivel de éxito.

- ***Dificultades a afrontar al emplear pruebas psicométricas en un centro de valoración por competencias***

Para que la medición del factor psicológico aporte a la descripción conductual de la competencia, se deben realizar inferencias de los resultados, usualmente dados en escalas numéricas a interpretaciones y descripciones de comportamientos o actuaciones.

Es recomendable apoyar con varias evaluaciones que proporcionen información concurrente sobre un aspecto que se desea evaluar, para asegurar la validez predictiva

del juicio emitido. La bondad de las pruebas es el de proporcionar información objetiva y confiable en este propósito.

Sin embargo, hay ciertas consideraciones a tener en cuenta, al decidir el uso o no de pruebas psicométricas en una evaluación de competencias. En primer lugar, según el tipo de proceso que se desee realizar, las pruebas psicométricas tendrán o no lugar en él, dependiendo de las características del mismo, de la cultura de la organización y de sus integrantes, aunque se puede afirmar que todas las competencias contienen un factor psicológico, no siempre es recomendable y práctico evaluar este factor por medio de un test.

Otra consideración importante es que el empleo de las pruebas es restrictivo a los profesionales de la conducta y en la implementación del modelo de competencias participan diferentes profesionales, diferentes a los de ciencias del comportamiento, y pueden existir limitaciones para el empleo de la información de pruebas psicométricas, al considerar que la información necesita de expertos o que no está dada en los mismos parámetros del resto de la evaluación obtenida, o que hay limitaciones éticas para divulgar una información incidente.

Otro problema a afrontar es la conjunción de los diferentes tipos de medidas empleados con el fin de llegar a evaluaciones numéricas, cualitativas y/o gráficas comprensibles a los miembros comprometidos con la evaluación y las decisiones subsiguientes, lo que obliga a un trabajo de cohesión de información previo.

Finalmente, otra consideración es que las pruebas psicométricas proporcionan información no siempre coincidente con el resto de los datos obtenidos, ello es explicable dado que una prueba da información sobre aspectos estructurales o no conscientes del evaluado. El trabajo de conciliación y explicación de los resultados dispares, provenientes de pruebas psicométricas y de evaluaciones conductuales, puede ser de difícil acogida en un grupo de toma de decisiones de integración profesional variada, que tiene como objetivo la mayor seguridad en la toma de decisiones. Por lo anterior, si se decide incluir pruebas psicométricas en el proceso de evaluación, se deben elegir de manera flexible diferentes pruebas con criterios evaluativos adecuados, que permitan analizar los resultados en términos de competencias, que se pueda con ellas emitir calificaciones que se relacionen con las evaluaciones de desempeño de las personas evaluadas y permitan estabilizar, acumulando información, procesos económicos y predictivos que se ajusten a la cultura de la organización.

3.7.3. La biodata como instrumento en un centro de evaluación

La narrativa sobre la vida de una persona, conocida como biografía, es un método de recolección de información, que si bien no cuenta para una evaluación, con los

criterios objetivos de otros instrumentos, proporciona un acercamiento comprensivo del desarrollo de la historia de vida de una persona en forma secuencial, destacando sus momentos cruciales, las influencias que ha tenido en ese devenir.

Los datos biográficos se constituyen en un ordenamiento retrospectivo de los episodios de la vida de una persona relatados por sí misma, cuando se produce una autobiografía.

La psicología organizacional, además de la educativa, han propuesto sobrepasar este punto inicial de la información biográfica concebida como un relato experiencial, al elaborar un instrumento que presenta mejores expectativas en cuanto a profundidad y uso de la información en los procesos de evaluación, diagnóstico y desarrollo en un centro de evaluación

La literatura sobre la psicología organizacional cita los estudios que exploran las mejores maneras para que la persona misma, bajo instrucciones, desde muy libres hasta altamente estructuradas, proporcione información al detalle relevante que pueda ser empleada para producir diferentes productos como diagnósticos de tipo clínico, social, organizacional y otros productos más complejos como la provisión de información que permita el desenvolvimiento de la reflexividad, entendida como un acto que lleva al sujeto a una comprensión de su actuación sobre una experiencia significativa, de tal forma que tenga opción no solo de analizarla sino de intentar nuevos modos de afrontarla, como punto inicial de un aprendizaje y un cambio.

Esta actividad de desarrollo en lo cognitivo y en las condiciones personales de un evaluado, va acompañada de la intervención de un investigador participativo que ayuda a dar sentido, a comprender la lógica tácita de los eventos vividos y provee dirección a la forma de afrontar y resolver las situaciones en el ámbito de lo laboral, de tal forma que revelando la lógica aplicada, el estilo exhibido, la secuencia en la resolución, es decir, la forma de afrontamiento de las situaciones vividas, puedan estar al alcance de la reflexividad del sujeto, para poder entender el mapa conceptual de sus experiencias y, de esta forma, hacer posible el cambio o las modificaciones.

Apoyados en estas condiciones, se propone una recolección de información de forma selectiva, que proporcione ciertos indicadores en la biodata retrospectiva de un aspirante a un cargo, que comiencen a conformar un mapa comprensivo que, al alimentarlo con otras informaciones de tipo psicométrico, entrevistas, pruebas situacionales, permitan no solo un diagnóstico de su estado, sino de su potencial de desarrollo, indiquen las vías más adecuadas para planificar éste y, finalmente, señalen las actividades de aprendizaje más oportunas para el caso.

En este sentido, la biodata es el inicio de una historia de vida que permite iniciar una comprensión del potencial de desarrollo de una persona en el contexto organizacional.

Aspectos metodológicos

La biodata, en el aspecto evaluativo, es una forma privilegiada de entender la historia de vida del sujeto desde su propio punto de vista; proporciona una oportunidad de encontrar la estructura y explicaciones de su desenvolvimiento y adaptabilidad a partir de sus experiencias consignadas en relatos subjetivos, para luego conectarlos con otras informaciones pertinentes. Es una forma sucinta de obtener la información de las actuaciones desde sus orígenes.

La biodata debe desarrollarse ordenadamente bajo los siguientes parámetros:

- 1 Desde lo más temprano o anterior hasta lo actual.
- 2 Debe cubrir áreas específicas; se sugiere situar los eventos en lo familiar, lo educativo, lo social, lo profesional y/o laboral.
- 3 Dado que el objetivo es la identificación de estilos de actuación conexos con ciertas competencias indicativas de potencial, se debe acudir a una estrategia de acortamiento del relato para concentrarlo en episodios hipotéticamente fértiles para recabar información relevante. Por lo que se acude a precisar en las instrucciones con el fin de obtener información sobre:
 - Eventos cruciales que sean estructurantes de la vida del sujeto: aquellos que como resultado hayan causado cambios en los roles habituales del evaluado.
 - Los espacios más propicios son aquellos en los que haya enfrentado situaciones nuevas, inéditas o en las cuales el contexto haya cambiado y no sea el habitual.

Este es un modelo de biodata semi-estructurada, en el sentido que proporciona indicaciones procedimentales y sobre los contextos en los cuales se debe producir la información

Propuesta de un ejemplo de instrumento para recolectar información y su aplicación

Instrucciones

La información que a continuación va a consignar por escrito es confidencial, pero contribuye a que se tomen las mejores decisiones, por lo que solicitamos sea lo más sincero(a) posible.

Usted debe brindar información personal en las áreas que se le van a solicitar, en ese orden y cronológicamente, es decir, yendo desde la información del pasado hacia el presente.

Lo que se le pide, dándose un tiempo corto para recordar antes de escribir, es consignar por escrito la o las situaciones que a su juicio hayan sido más influyentes

en su vida, por influyentes entendemos que hayan sido positivas o adversas y ante las cuales usted debió reaccionar para resolverlas. Ejemplo: cambio de carrera, pérdida de empleo, realización de un proyecto de trabajo, etc.

Las áreas sobre las cuales se le pide que brinde información son las siguientes: familiar, educativa, cultural-social, profesional-laboral.

Una vez ubicado en un área entre las arriba mencionadas, determine la edad aproximada que tenía en la época del evento, y un enunciado corto que le permita identificar el evento. Escoja 4 ó 5 situaciones que a su juicio sean las más impactantes en su vida, ante las cuales usted tuvo que cambiar, que lo retaron en su existencia para que las resolviera. Para esas situaciones, le pedimos que nos relate brevemente en qué consistieron, por qué fueron tan decisivas e importantes, quiénes participaron, cuál fue su responsabilidad en ella, qué hizo para resolverlas y en qué terminó y si hoy en día la resolvería igual o con otras opciones.

Forma de análisis y calificación

El análisis de estas producciones se da por técnicas de análisis de contenido, sobre las 4 ó 5 historias de mayor influencia.

Se procede de la siguiente forma:

- Identificación de la temática de la competencia. Ejemplo: puede ser de tipo relacional, de toma de decisiones, planificar un cambio.
- Qué tipo de acción le demanda el afrontar la resolución de un problema, generar estrategias, analizar detenidamente, generar algo nuevo; en algunas circunstancias, al buscar la aparición o no de competencias determinadas, se puede disponer de una escala de calificación, en otra es la aparición de competencias y el manejo que se les dio lo que interesa.
- Sobre el resultado alcanzado, si fue exitoso, si fue fallido, si se pudo mejorar, si es conflictivo.
- Se hace un cuadro de tres columnas para verter la información y sobre el resultado se da un resumen: competencias mostradas, acciones realizadas y logros obtenidos.
- Finalmente, se hace un juicio si presenta o no el potencial en las competencias identificadas, si las resolvió adecuadamente para el momento en que las experimentó; se puede emplear una escala nominal para obtener una calificación, por ejemplo: solución débilmente lograda, adecuadamente lograda o resuelta de forma destacada, si hace referencia a la forma como obtuvo un resultado ajustado a la situación

Se cerraría con un concepto sobre su “reflexividad” basado en las nuevas soluciones para los problemas ya resueltos.

3.7.4. Los métodos situacionales característicos del centro de evaluación

Un centro de evaluación se caracteriza por producir impresiones diagnósticas y evaluativas de las actuaciones de personas en diferentes ejercicios, que están diseñados para permitir la recolección de información pertinente y significativa.

Una diferencia significativa frente a los demás procesos instrumentales de evaluación, es su acentuación en cinco procesos específicos que se deben cumplir para obtener una evaluación de un candidato. Si bien estos procesos no son exclusivos de un centro de evaluación, se vuelven característicos dado que hay que aplicarlos en su totalidad para obtener información que lleve al diagnóstico de un candidato.

Observar, analizar, evaluar y luego discutir y cohesionar juicios y conceptos acerca del comportamiento de un candidato en los ejercicios situacionales por medio de los cuales se evalúa su desempeño en las competencias, es la característica distintiva de un centro de evaluación.

La observación del desempeño de las personas en los ejercicios situacionales, tiene la finalidad de captar la actuación de los candidatos en los descriptores comportamentales previstos en las competencias seleccionadas.

Dada la complejidad de las situaciones que se construyen para ser resueltas, que tienen como referente la realidad del trabajo, el afrontamiento de estas situaciones demandan respuestas complejas de parte de los evaluados y se requiere analizar la actuación del candidato, para extraer de la misma, tanto los procesos que pone en marcha, como los resultados alcanzados.

El paso siguiente es realizar un proceso comparativo entre la descripción de las competencias a evaluar y lo observado y analizado del candidato con el fin de producir una calificación de su actuación.

Otro aspecto distintivo del centro de evaluación consiste en que un candidato va a ser evaluado de diferentes formas, por diferentes evaluadores y en diferentes oportunidades, para acercarse a un criterio de objetividad. Ya que se obtienen diferentes evaluaciones sobre su actuación, se estila llegar a consensos sobre la evaluación, momento llamado “acordar la evaluación”.

Finalmente, hay que producir una explicación de la actuación del candidato y recomendaciones para su desarrollo, esto hace necesario cohesionar los puntos de vista por parte de los evaluadores para presentar un informe integrado y explicativo.

Para poder efectuar los anteriores procesos, es necesario contar con los ejercicios que permiten recolectar la información significativa para llegar a una evaluación.

En este aspecto que se desarrolla a continuación, se describen las técnicas e instrumentos que se deben construir o adecuar para situaciones particulares de organizaciones, para realizar la evaluación por competencias en un centro de evaluación.

El apartado sobre técnicas está dividido en dos partes. La primera está conformada por las llamadas *técnicas retrospectivas* y *técnicas prospectivas* que recaban información sobre el pasado del candidato y sobre el futuro a construir. El recabar información sobre el pasado permite entender el desarrollo de la persona a partir de aspectos claves de su existencia y cómo éstos han sido estructurantes en su presente.

La biodata y la entrevista SAR, en este sentido, son técnicas retrospectivas, pues responden a la pregunta “cómo ha sido” y “cómo ha llegado a ser” el evaluado. Las técnicas prospectivas pretenden diseñar un futuro alcanzable desde el punto de vista de desarrollo de competencias del sujeto y apoyado en un plan de acción.

Un tercer elemento para obtener la visión completa es responder cómo es el sujeto en el presente, para ello están las pruebas de simulación y/o situacionales que constituyen la segunda parte de las técnicas.

En realidad, la diferencia entre pruebas de simulación y situacionales, es más de nombre. Se llaman pruebas situacionales ya que colocan al evaluado en una situación construida muy cercana o “calcada” del contexto laboral para el cual se va a evaluar, con la finalidad de obtener información válida del desempeño de un aspirante afrontando esta situación. De hecho, la situación evaluativa, por bien construida que esté, no es igual a la real, pero es el límite de similitud al que se puede llegar en su construcción y estadísticamente ha mostrado adecuados índices de validez predictiva.

Al tiempo, son simulaciones, es decir, la actuación del sujeto no se da en una situación real y esto es de conocimiento explícito, por tanto, las decisiones que tome en las pruebas, no se implementan y sus actuaciones no tienen eco laboral. Se lo coloca en una situación modelo para ser observado, analizado, evaluado y para tomar decisiones laborales, extrapolando su desempeño en la pruebas situacionales a un contexto de trabajo que todavía no ha desempeñado.

Técnicas retrospectivas

Son un conjunto de técnicas que buscan explorar en el pasado de la persona la posibilidad de su actuación en el futuro, al encontrar el sentido interno de sus actuaciones. Parten del principio de que para conocer la actuación en el presente de una persona y, sobre todo, sus posibilidades de proyección, es muy importante conocer las raíces personales, tanto en la esfera personal como en la laboral, basado en que hay un determinismo en el estilo de actuación, que no se modifica a menos que existan intervenciones en sus competencias.

La elección de una técnica depende de lo que se requiera conocer de un candidato para un cargo y lo que la técnica en particular pueda brindar como resultado. Veamos algunas de sus presentaciones más frecuentes.

- *Métodos autobiográficos*

Métodos mediante los cuales se le solicita al candidato o al evaluado que escriba una “autobiografía personal” o “una descripción autobiográfica”.

Puede no dársele ninguna instrucción de la forma como produciría la información, con el objeto de medir su trabajo con “ausencia total de estructura”. La recolección de la información también puede ser semiestructurada, en la que se señalan aspectos de su vida para los cuales debe aportar información o instrucciones detalladas en la cual el candidato debe responder los diferentes apartados que se lo solicitan, siendo esta última forma la llamada de alta estructuración. Los aspectos más corrientemente explorados son: relaciones con los padres, eventos significativos de la vida educativa, experiencias laborales con alguna especificación.

Se pretende superar el nivel de información de las típicas “hojas de vida” y permitir la aparición de información relevante por este medio.

Resultados:

1. Información complementaria de la persona.
2. Tipo de autopresentación.
3. Autoimagen.
4. Organización y eventos destacados o influyentes en su vida.
5. Proyección de vida.
6. Emergencia de competencias, tanto actuales como potenciales.
7. Comprensión del estilo de la persona en las situaciones destacadas.

- *Exploración de las raíces personales*

Se realiza a través de entrevistas semiestructuradas, tipo “de profundidad”, destinada a explorar las raíces personales de aspectos concretos en estudio; las instrucciones se centran en los aspectos más significativos y, a la vez, los presentes en el pasado más remoto de la vida de la persona y que a su juicio han tenido gran influencia sobre la misma. Resulta en un documento escrito que puede luego analizarse por contenido.

Resultados:

1. Tipos de experiencias significativas.
2. Raíces o fuentes de valores personales.
3. Fuentes u orígenes de comportamientos específicos.

4. Origen de actitudes.
5. Personas claves influyentes.
6. Momentos determinantes de la historia personal.

- *Exploraciones de valores personales*

Aunque el estudio se puede desarrollar por métodos estructurados, tales como pruebas psicométricas o escalas de actitudes, se lleva a cabo en este caso por métodos inestructurados como autorreportes y entrevistas tipo “de profundidad”. El estudio de valores personales tiene importancia hoy en día, buscando la coincidencia con valores de tipo organizacional. De la sincronía de valores organizacionales y personales surgen acuerdos básicos en la búsqueda de misión, visión y responsabilidad social compartida.

Es indispensable, para aplicar estas técnicas, que el entrevistador tenga una buena formación en entrevista y en análisis de contenido para que pueda extraer resultados significativos.

Resultados:

1. Información básica sobre los valores personales, familiares o de influencia social.
2. Información específica sobre determinados valores o sobre componentes de algún valor en especial para el cargo o empresa.
3. Acuerdos más fluidos entre las personas y la organización en cuanto a ética y responsabilidad.

- *“Líneas de vida”*

Esta técnica se refiere a la representación gráfica del ciclo de vida personal, con la finalidad de resaltar, identificar, comprender y ampliar los aspectos claves tanto positivos como por desarrollar en la vida de la persona.

La representación gráfica permite con facilidad una explicación posterior de un hecho representado. La conjunción de lo visual y lo textual potencia la productividad, pues la misma persona se representa e identifica los aspectos cruciales escogidos por ella misma.

La técnica es flexible en el sentido que se pueden pedir representaciones de variados aspectos de la vida de la persona.

Resultados:

1. Visión integral y secuencial del desarrollo en sus aspectos personales, familiares, académicos y laborales.
2. Identificación de hitos, fechas memorables y momentos clave.

3. Curvas de ascenso y descenso en el desarrollo.
4. Inicio de la proyección personal.

- *Experiencia de éxito*

La solicitud se concentra en la redacción o el dibujo de las experiencias que el candidato considere “exitosas”, permitiendo la identificación, exploración, análisis y presentación de experiencias generales o específicas.

Resultados:

1. Determinar experiencias consideradas de “éxito” por el propio sujeto evaluado.
2. Clasificación de estas experiencias en categorías o aspectos más relevantes.
3. Identificación y profundización en los factores de éxito.
4. Ayuda en procesos de introspección proyectiva.
5. Complementación para los demás procesos de esta fase.

- *“Líneas laborales”*

Esta técnica busca la representación gráfica del ciclo de vida laboral, usualmente se hace con el pasado laboral, pero es factible elaborarla hacia el futuro como una proyección.

Resultados:

1. Visión integral y secuencial del desarrollo laboral.
2. Identificación de momentos especiales de éxito o dificultad.
3. Identificación y profundización en los factores de éxito o de los ciclos vividos.
4. Profundización en aspectos clave de la vida laboral.
5. Complemento para la valoración del potencial.
6. Inicio de la proyección laboral.

Técnicas prospectivas

Estas técnicas buscan explorar o explicitar lo que la persona planea para su futuro o encontrar elementos para planear éste: la manera como se proyecta, la conciencia que tiene de sí mismo, sus posibilidades, su motivación para el logro, acciones y recursos con que cuenta para el logro de metas proyectadas.

Un plan de acción, producto de una evaluación, necesita encontrar posibilidades reales de implementarse, por tanto, las acciones deben ser cohesivas con las aspiraciones de la persona para que un plan, por adecuado que sea, se desarrolle.

Mencionemos a continuación las técnicas más conocidas y empleadas:

- *Análisis por escenarios*

Consiste en la aplicación de las herramientas de “prospectiva” a la identificación y análisis de escenarios futuros, en que posiblemente se puede llevar a cabo el desarrollo de la persona.

Según Godet (1997), la movilización de recursos personales y el diseño de una estrategia para alcanzarlos, se realiza cuando hay una visión del futuro alcanzable, por ello es necesario una reflexión prospectiva.

En la versión de análisis prospectivo personal, hay que identificar las variables claves o puntos prioritarios incidentes y encontrar la relación interna entre ellos, con el fin de proveer una comprensión explicativa global de la situación. A continuación, determinar los actores, estrategias y recursos de que se dispone para la realización del proyecto y, finalmente, describir en forma de escenarios, las evoluciones más probables de las variables, para explorar cómo puede evolucionar con el tiempo una elección dada.

Aunque es una técnica más empleada en procesos de desarrollo y proyección de organizaciones, puede emplearse con éxito cuando se considere importante evaluar el potencial de la persona, metas y aspiraciones para considerar no solo los factores intervinientes sino el interjuego entre ellos, con la finalidad de extraer las líneas de mejor proyección. Resulta más efectiva en los procesos de selección interna y desarrollo.

Resultados:

1. Identificación y valoración de potencial.
2. Dirección y amplitud de las aspiraciones personales.
3. Identificación de posibilidades y vías de desarrollo.
4. Análisis de alternativas, su factibilidad y recursos necesarios.
5. Ayuda en los procesos de proyección personal.
6. Facilitación del análisis de tipo prospectivo.
7. Ayuda para los procesos de toma de decisión, tanto de la persona como de la empresa para la formulación del plan de acción.

- *Evaluación del estilo de trabajo*

Consiste en la aplicación de las técnicas desarrolladas por David Kolb (1984) para la evaluación de estilos básicos personales y estilos básicos de trabajo. Permite la presentación de resultados en forma numérica y gráfica de los diferentes estilos de afrontamiento de las tareas, lo que provee de indicadores de eficacia personal para ciertas fases o tipos de trabajos, y ayuda a la conformación de equipos de trabajo eficaces si las personas que los componen son de estilos diferentes.

Resultados:

1. Identificación y valoración del estilo y, en cierta medida, de su dirección de cambio.
2. Ubicación del candidato en una tipología y en un gradiente de percentiles.
3. Comparación intra e intergrupos de candidatos.
4. Relación potencial del candidato con los requerimientos del cargo, las posibilidades de carrera en la organización o aun con los aspectos de idiosincrasia o cultura organizacional.

• *Análisis estratégico del entorno personal, social y laboral*

Aplicación de las técnicas de planeación estratégica a la búsqueda de las mejores alternativas para elaborar un plan de acción para alcanzarlas.

Se realiza un análisis de la persona, en sus esferas personal, social y laboral, partiendo de su situación actual, normalmente acompañado de un análisis de condiciones internas y externas, técnica corrientemente conocida como DOFA (debilidades, oportunidades, facilidades, amenazas), que puede complementarse con un análisis de competidores y la elaboración de un plan estratégico con sus recursos.

Resultados:

1. Ubicación del candidato en un ambiente de desarrollo estratégico en pro de una competitividad personal.
2. Buscar la relación entre los procesos de planeación estratégica de la empresa o el área y los procesos del desarrollo personal.
3. Posibilidad de diferenciar entre los diversos tipos de entornos, personal, individual, social, laboral que afectan el desarrollo de una persona.
4. Elaboración de un plan estratégico para ser implementado.

Técnicas situacionales y de simulación

Los ejercicios situacionales son una simulación de parte o partes de una actividad laboral para la cual está(n) identificada(s) la(s) competencia(s) involucrada(s). Sobre estos dos elementos, situación de trabajo y comportamientos componentes de competencias, se construyen los ejercicios. El diseño demanda un esfuerzo de construcción que se inicia con la recolección de información, elaboración de la estructura de ejercicio, inclusión de los procesos a evaluar, búsqueda de la forma en que se resuelven y la creación de las escalas pertinentes y las variantes a considerar para su aplicación.

Para tener un orden en su construcción se sugiere observancia de los siguientes puntos:

1. Establecimiento de objetivos de evaluación.
2. Determinación de las competencias a evaluar.

3. Diseño y construcción de situaciones de evaluación teniendo los descriptores comportamentales y el contenido y tareas del cargo como referente.
4. Construcción de formatos de registro, categorías, criterios y escalas de evaluación.
5. Determinar las condiciones de análisis comparativo entre candidatos teniendo como fondo las tareas y competencias, tanto por cada evaluador como en la sesión de evaluación y consolidación.
6. Establecimiento de un equipo de evaluación idóneo para la toma de decisiones.
7. Integración de resultados al resto de la información del “centro de evaluación”.

Igualmente se requiere especificar otras condiciones:

Lugar: un lugar que permita el trabajo en equipo y el trabajo individual para el análisis de la simulación.

Materiales:

Se ha convertido en uso corriente el *videobeam* para las presentaciones, así mismo, papelógrafo o tablematic.

Formatos prediseñados de la presentación de los ejercicios y la evaluación.

Amoblamientos específicos, según escenarios propios del ejercicio y el cargo a evaluar.

Veamos las formas más corrientes de la presentación de los ejercicios:

- “*In-basket*”

Consiste en una simulación, lo más cercana posible, a las tareas administrativas o de ambiente de trabajo habitual, que la persona va a desempeñar. En su forma más clásica simula el tipo de material escrito u oral que una persona debe manejar en un escritorio o puesto formal de trabajo. Puede ampliarse a otro tipo de actividades que no requieren necesariamente la actividad tipo “escritorio” o “mesa de trabajo”. Si requiere la presentación de material escrito, en forma de “memorando”, “carta”, “agenda de trabajo”, “plan de trabajo”, “llamada telefónica”, “fax”, “e-mail” y semejantes.

El ejercicio se desarrolla cuando la persona debe solucionar o dar curso a una serie de solicitudes en un ambiente de trabajo sobrecargado, en el cual las comunicaciones y las demandas de su atención a diferentes asuntos es la constante.

Resultados:

1. Identificación y valoración de las respuestas en ambientes de estrés laboral.
2. Observación y evaluación del candidato en situaciones de acción cercanas a la realidad.
3. Información del comportamiento del candidato ante un rango amplio de tareas.
4. Información relevante a un rango de competencias.

5. Reacciones a la participación activa de personas del ámbito laboral futuro (jefe, compañeros, clientes, etc.).

- *Trabajo en grupo*

Con el reconocimiento que gran parte del trabajo en una organización se realiza en grupos, ya sea en reuniones comunicativas, o resolviendo tareas en conjunto, es importante evaluar las competencias de un individuo para desenvolverse en situaciones sociales.

Usualmente un ejercicio en grupo está conformado por personas de nivel homogéneo, a las que se les encomienda la realización de un trabajo o la solución o el análisis de un problema, preparado con antelación y que requiere el ejercicio de determinadas competencias. Numéricamente el grupo está compuesto por 6 a 8 integrantes, trabajando entre media y dos horas, siendo observados por 2 ó 3 evaluadores.

Resultados:

1. Permite la evaluación simultánea de varios sujetos en variadas competencias: liderazgo, capacidad organizativa, estilos de comunicación, roles desempeñados.
2. Pueden variarse con facilidad las condiciones del grupo si se busca de antemano evaluar el desempeño en situaciones diversas.

- *Juego de roles*

Pretenden observar y evaluar el comportamiento en situaciones específicas que caracterizan las competencias de un cargo especial. Se plantean de antemano situaciones determinadas que tipifican el accionar de un cargo, por ejemplo, un cliente descontento o agresivo, o una retroalimentación a un subordinado. Se deben preparar los papeles en grandes líneas para permitir que emerjan los comportamientos propios de los actantes, uno de los cuales actúa de manera estandarizada, en tanto que el otro será observado y evaluado al proyectar en la situación sus comportamientos propios.

Resultados

1. Permite evaluar competencias referentes a análisis y solución de problemas, comunicación oral, relaciones interpersonales, manejo de conflictos.
2. Permite “ver” una actuación cercana a lo real, tanto en el problema planteado, como en la actuación del evaluado.

- *Presentaciones orales y escritas*

Gran parte de las responsabilidades de cargos hoy en día, demandan la realización de comunicaciones, bien sea por medio de presentaciones orales o por informes escritos.

La comunicación es una forma privilegiada de dar a conocer el desenvolvimiento y los logros del cargo.

Las presentaciones pueden ser con tema libre, con tema impuesto, con tiempo libre, limitado, influenciar a la audiencia, especificando lo que se debe lograr en la presentación, las variaciones son innumerables. El ejercicio creado a partir de las competencias específicas busca colocar al evaluado en situación de explicitar sus competencias de comunicación que lo llevarían a los resultados solicitados.

Resultados:

1. Se evalúa de manera confiable las competencias relativas a la comunicación y se observan las facilidades o dificultades al alcanzar los resultados.
2. Organización y comprensión de los materiales verbales y escritos empleados.
3. Capacidad de persuasión e influencia.
4. Formas de responder preguntas y control emocional en ambientes de presentación formal.

• *Estudio de casos*

Se trata de diseños completos y complejos, escritos previamente por expertos en el cargo que comprenden una situación, los participantes y sus roles, un problema a resolver o los resultantes de un problema para ver sus impactos elaborados en situaciones típicas de una organización como una crisis de un departamento o el diseño de un proyecto en equipo, o la búsqueda de mejores alternativas, o la neutralización de una deficiente decisión, o la búsqueda de alternativas novedosas, por ejemplo.

El diseño del ejercicio debe incluir con toda claridad las competencias a evaluar y una validez de fachada atractiva, que motive a una buena dedicación a trabajar.

El o los participantes, deben realizar un proceso reflexivo sobre el caso, encontrar y luego sustentar un curso de solución al mismo.

Resultados

1. Se evalúan competencias de comprensión, análisis y solución de problemas, creatividad, planeación, organización, visión estratégica, reconocimiento de contexto.
2. El estudio de caso puede ser aplicado individualmente, o en equipo, lo que da lugar a combinaciones de exigencia combinadas que amplía la opción de evaluar un set amplio de competencias.

Se puede, y es de uso corriente, combinar los ejercicios buscando variabilidad, formas de comprobación desde diferentes puntos de vista. Cada uno presenta ventajas y limitaciones que estimulan el uso combinado de ellos.

RESUMEN UNIDAD 3

El capítulo explica qué son los centros de evaluación o *Assessment Center*, en los cuales se realizan valoraciones psicológicas con el fin de realizar procesos óptimos de selección de personal o se realizan diagnósticos que permitan establecer planes de intervención para el desarrollo de competencias, en personas que desean o deban mejorar su desempeño.

Ilustra cuáles son las bases teóricas que sustentan la existencia del modelo de competencias de los centros de valoración, los principios que los rigen, los requerimientos básicos y las etapas a cumplirse para que sean efectivos.

Permite al lector, conocer otros usos y beneficios para los participantes, la organización y el área de recursos humanos al usar o implementar estrategias de evaluación en los centros de valoración, útiles en la evaluación por competencias que van desde la identificación de las competencias clave del cargo a evaluar, hasta la realización de la evaluación propiamente dicha y los aspectos determinantes que debe tener en cuenta.

Se explican los métodos corrientemente empleados en los centros de evaluación y los criterios que deben tener en cuenta, para escoger más efectivamente las técnicas instrumentales, con el fin de que sus procesos de evaluación sean eficaces.

GLOSARIO UNIDAD 3

Assessment Center o centros de evaluación: “modelo empleado para la gestión de desarrollo humano con la finalidad de evaluar las personas en términos de competencias o habilidades relevantes a la efectividad organizacional” (Thronton, 1992). Es también, “un método destinado a crear un contexto de evaluación estandarizada y objetiva” (Moses, 1987).

Selección: proceso por medio del cual se escogen las personas que ingresan a la organización, iniciando desde el reclutamiento que atrae a las personas que potencialmente poseen las características y competencias requeridas por la organización, hasta el enganche definitivo del personal a laborar en la organización.

Ubicación: en el presente texto se entiende como la labor de encajar las características y competencias de las personas que se encuentran dentro de la organización, con los cargos en los que mejor podrían desempeñarse.

Entrenamiento de desarrollo: en el presente texto se entiende como el proceso mediante el cual se llevan a cabo actividades que facilitan en las personas el desarrollo o adquisición de competencias requeridas para sus cargos.

Evaluación de desempeño: se refiere a los procesos de evaluación que se realizan a los ocupantes de un cargo con el fin de dar cuenta de su rendimiento en el trabajo, cumplimiento de objetivos propios de su área y cargo e identificación de competencias necesarias para su ejecución.

Desarrollo organizacional: se refiere al proceso que promueve cambios en la organización para permitirle ser más competitiva. La relación con temáticas tales como gestión de conocimiento, aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden y la implementación de metodologías como los sistemas de gestión, por ejemplo, de calidad ISO 9000, son las más corrientemente mencionadas en la actualidad.

Administración del recurso humano: hace referencia a toda la gestión organizacional que vaya enfocada al mejoramiento y bienestar del personal, en relación con el incremento de la competitividad organizacional; están incluidas no solo las acciones que realicen las personas encargadas del área de recursos humanos; sino todo aquel que por su cargo tenga incidencia real sobre otros trabajadores, sea o no encargado de ello.

Promoción y traslados: se refiere a los procesos de otorgar otro cargo superior al desempeñado en la actualidad, o sencillamente a otro cargo del mismo nivel jerárquico, en otra área de la organización.

Retiro o desenganche: se refiere a la salida del personal de la organización, ya sea por voluntad propia o por decisión de la organización.

Incidentes críticos: situaciones que se le presentan a las personas en el desempeño exitoso de sus cargos, las cuales requieren la puesta en escena de competencias clave.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS UNIDAD 3

Para complementar la información, el lector puede acudir a las siguientes lecturas complementarias:

Tapernoux, F. (1984). “Chapitre II: Principaux elements d’un Centre D’évaluation” y “Chapitre IV: Les Centre D’évaluation comme instrument du ‘Management development’”, En: *Les Centres d’Évaluation: Assesment Centers*. pp. 54-64 - pp.82-87, Lausanne, Payot.

Thornton, G (1992). “Capítulo 1: Assessment Centers and Human Resource Management Decisions”, En: *Assessment Centers in Human Resource Management*. pp. 1-12 Reading, Addison Wesley.

Thornton, G (1992). “Capítulo 4: Dimensions to be Assessed”, En: *Assessment Centers in Human Resource Management*. pp. 51-65 Reading, Addison Wesley.

BIBLIOGRAFÍA UNIDAD 3

- Bandura, A (1977). *Social learning Theory*. Prentice Hall, Estados Unidos.
- Espinoza, G. (1989). "Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations".
En: *Seventeenth International Congress on the Assessment Center Method*, Pennsylvania.
- Godet, M (1997) *Crise de la prevision, essor de la prospective* PUF Francia
- Knowles, M. (1980) *The Modern Practice of Adult Education. From Pedagogy to Andragogy* (2nd edn). Englewood Cliffs: Prentice Hall, Cambridge.
- Kolb, D (1984) *Experiential Learning*. Prentice Hall, New Yersey.
- McCauley, C; Lombardo, M; & Usher, C. (1989). "Diagnosing management development needs: An instrument base don how managers debelop". *Journal of Management*. 15,3, 389-403.
- Moses, J (1987). "Assessment centers" en: *Training And Development Handbook: A Guide To Human Resource Development*. McGraw-Hill, New York.
- Tapernoux, F. (1984). *Les Centres d'Évaluation: Assesment Centers.*". Lausanne, Payot.
- Thornton, G (1992). *Assessment centers in human resource management*. Reading, Addison Wesley.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDADES PARTE I - TEMA 3.6

Taller sobre identificación de competencias

- **Caso 1: Descripción de la situación**

"Voy a contarle a usted de forma rápida en qué consiste mi trabajo, es decir, a qué me dedico todos los días y cuál es el resultado que se espera. En esta oficina, una de las tantas que el banco tiene en esta ciudad, nos dedicamos a un negocio muy particular que es la venta de seguros; sabrá que hay seguros de vida, de accidente, educativos, hay un portafolio especializado de ellos. Por medio de los corredores de seguros, que trabajan en asociación con nosotros, pero de forma independiente, los seguros se deben vender, adecuados a los montos y condiciones particulares de los clientes, cuotas mensuales, cubrimiento, y duración; estos son aspectos que debe adelantar el corredor, pero debemos hacerlo antes de cerrar el trato para que el banco obtenga los beneficios correspondientes. Es decir, el corredor encuentra al cliente, adelanta el negocio pero es nuestra responsabilidad analizar, deducir, recomendar si el negocio planteado está dentro de los parámetros de manejo costo-beneficio de la aseguradora. Imagínese, un seguro desfavorablemente vendido nos desbalancea completamente en la financiera. Pero, por otra parte, los corredores deben estar buscando negocios con

nuestro portafolio pero planteándolos en condiciones de favorabilidad para las partes, así que la cosa es moviéndose y todos los días, al finalizar el día entre los del equipo en la oficina revisamos en qué punto vamos del resultado esperado, y qué haremos mañana si la cuota no va cumpliéndose. Es una carrera en contra del tiempo, en la que debes obtener buenos corredores, que vendan bastante, pero asegurar que el negocio se cierre satisfactoriamente.

Tienes que estar comunicando, analizar si es importante apoyar al compañero para que salga bien, así la oficina se mantenga. Por ejemplo, si tu corredor se dedica a otros seguros y al portafolio nuestro lo dejan en segundo lugar, pues no consigues negocios por mucho que hagas. El corredor es nuestro verdadero cliente, y hay que formarlo en el portafolio y retenerlo y premiarlo si alcanza metas necesarias. Aquí el resultado es todo hoy y mañana es otro día si nos dan productos nuevos, pues los ubicamos en la oferta.

Los puntos de éxito que tenemos son: contamos con buenos corredores, es decir, formar y tener un grupo de corredores buenos que vendan. Adecuarse a diferentes condiciones, es decir, tu producto es moldeable, negociable, decidir bien el negocio, apoyar y dejarse apoyar de los demás en la oficina; tienes unos días buenos y otros malos y entre todos se balancean, pero si no dan resultado a la larga te sacan del negocio, ahí hay que darle duro, tienes que creer que colocar seguros es la mejor ayuda para la gente”.

Instrucciones para solucionar el caso

Ejercicio 1. Cuando hay un sistema de competencias categorial previo.

Utilizando como marco referencial previo “Las 16 competencias de referencias” (McCauley et al, 1989), infiera las competencias del cargo usando la técnica de análisis de contenido con los siguientes criterios:

Emplee el tema y el acontecimiento como unidades de registro para identificar indicadores y comportamientos asociados a las posibles competencias.

Emplee la frecuencia y la co-ocurrencia como reglas de enumeración que permitan afirmar que los temas y acontecimientos encontrados corresponden a competencias que señalan éxito.

Las dieciséis competencias de referencia (McCauley et al, 1989)

1. *Ser una persona de muchos recursos:* sabe adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas, capaz, a la vez, de pensar estratégicamente y de tomar decisiones acertadas bajo presión; capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos

y de adoptar conductas flexibles de resolución de problemas; capaz de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar los problemas de gestión complejos.

2. *Hacer lo que se debe*: persevera y se concentra ante los obstáculos, asume, sabe lo que es necesario y sigue adelante; es capaz de trabajar solo y es también capaz de aprender de los demás en caso de necesidad.

3. *Aprender de prisa*: domina rápidamente nuevos saberes técnicos y comerciales.

4. *Tener espíritu de decisión*: prefiere actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente y con precisión en numerosas situaciones de dirección.

5. *Dirigir subordinados*: delega eficazmente en sus subordinados, les procura ampliar oportunidades y da muestras justificadas a sus ojos.

6. *Crear un clima para el desarrollo*: multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus subordinados.

7. *Hacer frente a los subordinados con problemas*: obra con decisión y equidad cuando trata subordinados con problemas.

8. *Estar orientado hacia el trabajo en equipo*: lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.

9. *Contratar colaboradores con talentos*: contrata gente con talento para su equipo de tal forma que la polivalencia y los conceptos diversos mejoren las actuaciones.

10. *Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás*: sabe cómo establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores y grupos externos, puede negociar y regular los problemas de trabajo sin enajenar las personas; comprende a los demás y es capaz de conseguir su cooperación dentro de las relaciones no jerárquicas.

11. *Ser humano y sensible*: da pruebas de interés sincero por los demás y de sensibilidad ante las necesidades de sus subordinados.

12. *Enfrentarse con sangre fría*: es firme en las opiniones basándose en hechos, no censura a los demás por sus errores y es capaz de salir de situaciones embarazosas.

13. *Equilibrar el trabajo y la vida personal*: equilibra las prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ni las unas ni las otras queden desatendidas.

14. *Conocerse*: tiene una idea exacta de sus puntos fuertes y de sus debilidades, y está dispuesto a mejorar respecto a estas últimas.

15. *Hacer que las personas se sientan a gusto*: se manifiesta afable y da muestra de buen sentido del humor.

16. *Actuar con flexibilidad*: puede adoptar comportamientos que a menudo son considerados opuestos, ser a la vez duro y compasivo, dirigir y dejar que los otros dirijan.

Ejercicio 2. Tome la lista de competencias universales, sus respectivos comportamientos descriptores, y con la descripción de la actuación en el cargo (caso 1), aplicando la técnica de incidentes críticos, identifique las competencias críticas de la situación. Por medio de un estudio de frecuencias haga una propuesta de las competencias críticas del cargo.

Ejercicio 3. Basándose en las competencias identificadas en el ejercicio 1, extraiga las aptitudes y condiciones personales subyacentes, arriéguese a indicar tipos y condición de test más adecuados al caso, en el caso que sea un profesional psicólogo.

Ejercicio 4. Apoyado en el material sobre técnicas situacionales, podría desarrollar dos ejercicios situacionales apropiados para evaluar las competencias específicas del caso.

Ejercicio 5. Planifique los componentes de una entrevista de competencia para un aspirante al cargo, en especial las preguntas iniciales con las cuales evalúa las competencias identificadas.

Ejercicio 6. Puede diseñar una guía de evaluación completa para un centro de evaluación con los elementos anteriores.

ACTIVIDADES PARTE II

Ejercicio 1

Utilice los momentos SAR para las siguientes narraciones, e identifique si son coherentes, parciales o falsas, y por qué.

- Para identificar innovación: “Trabajé durante tres años en el laboratorio y finalmente tuve una idea que resultó en mayores innovaciones en el producto”.
- Para identificar la competencia de manejo de personal: “Cuando empezamos a utilizar el nuevo sistema de computador, tuvimos que hacer que todo el mundo aprendiera rápido. Sostuve varias reuniones con el gerente de sistemas, le ayudé a planear la instalación, el entrenamiento y el seguimiento. Pedí sus ideas y lo ayudé en cuanto a la implementación.”
- Para identificar comunicación: “Siempre procuro tener los reportes en la fecha señalada. Me siento orgulloso de esto.”

- Para identificar capacidad de priorizar: “Para cumplir tuvimos que apurar la construcción del edificio. En lugar de exigirle sacrificios al personal, decidí enganchar más contratistas. El cliente pudo pasarse unos días después de la fecha acordada, y después nos llama para un nuevo contrato que permitió recuperar el pago del personal extra”.
- Para identificar conocimiento del producto: “Soy el responsable de mantener informada a la gerencia sobre lo último en tecnología. Asistí a reuniones, recopilé información y me entrevisté con expertos en la materia.”

Ejercicio 2:

Indique si es una pregunta guiada, teórica o basada en desempeño, modifique si es del caso.

- ¿Usted puede trabajar en las noches o le queda difícil?
- ¿Va a asistir a la escuela comercial?
- ¿Cómo reorganizaría el departamento de cirugía?
- ¿Con su experiencia no cree que tendría dificultad para trabajar en una organización como esta?
- Hábleme de la intervención más difícil que haya hecho.
- ¿Qué horas tiene libres para trabajar?
- Cuénteme cómo organizó el proceso de flujo de pacientes.
- Déme un buen ejemplo de sus proyectos de medicina preventiva.

Ejercicio 3

Trate de encontrar respuesta a los puntos que a continuación se enuncian.

1. Con base en los criterios elabore preguntas basadas en desempeño.
2. Busque una persona que planee una entrevista a un cargo diferente al que usted elabora y mutuamente lean y respondan las preguntas preparadas.
3. Anote las respuestas y revise si obtuvo SAR coherentes.
4. Reajuste sus preguntas iniciales.
5. Diseñe un formato que contenga preguntas basadas en desempeño, deje espacios para anotar las respuestas.
6. ¿Cómo se sintió anotando durante la entrevista?

Ejercicio 4

Haga grupos de tres personas, escoja dos criterios y aliste las preguntas preparadas. Una persona actuará como el aspirante, otra como entrevistador y otra como evaluador. Realice una pequeña entrevista aplicando los elementos de desarrollo y conducción

de la entrevista, durante 10 minutos comenten entre los tres cómo se sintieron, qué se debe ajustar y qué se debe cambiar, apoyándose en los puntos del material. Finalmente, cambie los papeles para que cada integrante tenga la experiencia de retroalimentación.

EVALUACIÓN UNIDAD 3

1. Identifique los incidentes críticos de un cargo conocido y elabore una entrevista semiestructurada buscando encontrar respuestas tipo SAR (que den cuenta de situación, acción y resultado de la acción realizada por la persona que se entrevistaría), realizando preguntas basadas en el desempeño.
2. Imagine que está encargado del montaje de un centro de evaluación para una organización que conozca, cuáles serían las condiciones de tipo logístico, técnico y metodológico que usted prevé debe anticipar?

**PÁGINA EN BLANCO
EN LA EDICIÓN IMPRESA**

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Álvaro, J. Garrido, A & Torregrosa, J. (1996). *Psicología social aplicada*. McGraw-Hill, España.
- Bandura, A (1977). *Social learning Theory*. Prentice Hall, Estados Unidos
- Celiberty, A & Martínez, S (2000). *Perfiles de competencias del Psicólogo organizacional según la modalidad de trabajo*. Trabajo de grado (psicólogos), Instituto de Psicología. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Consejo Federal de Cultura y Educación (1997). Res. No. 55/96. Boletín Cinterfor/OIT No. 141, Argentina.
- Curso de Psicología Aplicada III (2000), Escuela de Psicología, Universidad del Valle, Colombia.
- Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. En: Formación basada en competencia laboral. Cinterfor/OIT. Montevideo.
- Espinoza, G. (1989). *Guidelines and ethical considerations for assessment center operations*. En: Seventeenth international congress on the assessment center method, Pennsylvania.
- Godet, M (1997) *Crise de la prevision, essor de la prospective PUF Francia*
- Knowles, M. (1980) *The Modern Practice of Adult Education. From pedagogy to andragogy* (2nd edn). Englewood Cliffs: Prentice Hall, Cambridge.
- Kolb, D (1984) *Experiential Learning*. Prentice Hall, New Jersey.
- Le Boterf, G (2000). *Construire les competences individuelles et collectives*. Editions d'Organisation, Paris.
- Le Boterf, G (2000). *Ingeniería de las competencias*. Gestión 2000. Barcelona.
- Levy-Leboyer, C (1992). *Evaluación del personal*. Ed Díaz de Santos, España.
- Levy-Leboyer, C (2000). *Gestión de competencias*. Ed Gestión, Argentina.
- Levy-Levoyer, C (2000). *Le 360° Outil de developpement personnel*. Editions d'organisation. Paris.

- McCauley, C; Lombardo, M; & Usher, C. (1989). *Diagnosing management development needs: An instrument base don how managers debelop*. Journal of Management. 15,3, 389-403.
- Montmollin (1984). *L'Intelligence de la tache*. P. Lang, Berna.
- Moses, J (1987). *Assessment centers en: Training and development handbook: A guide to human resource development*. McGraw-Hill, New York.
- OIT (1993). *Formación profesional*. Glosario de términos escogidos. Ginebra.
- Quesada, H. (2002). *Competencias laborales: Evolución y tipologías*. Recuperado el 16 de junio de 2006, 9:25 a.m.: http://qmasociados.netfirms.com/lista_articulos.html.
- Swan, W (1992). *Cómo escoger el personal adecuado*. Editorial Norma, Colombia.
- Tapernoux, F. (1984). *Les Centres d'évaluation "Assessment Centres"*. Editions Payot Lausanne. Paris.
- Thornton, G (1992). *Assessment Centers in Human Resource Management*. Addison –Wesley. United States.



Programa Editorial

Ciudad Universitaria, Meléndez

Cali, Colombia

Teléfonos: (+57) 2 321 2227

321 2100 ext. 7687

<http://programaeditorial.univalle.edu.co>
programa.editorial@correounivalle.edu.co