

SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

Comprender la gestión de talentos basada en competencias y sus implicaciones.

> Introducción

01 Gestión del talento basada en competencias

02 Las competencias y sus categorías

03 Selección por competencias

04 La entrevista de incidentes críticos o de eventos

05 Centro de evaluación o *assessment center*

> Cierre

> Referencias



La gestión por competencias es un enfoque que se utiliza en la **atracción y captación de talento**, con el objetivo de identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta metodología se basa en la idea de que las competencias específicas son fundamentales para el éxito en un determinado rol o puesto de trabajo. A través de la gestión por competencias, las organizaciones pueden definir y evaluar las competencias requeridas para cada puesto, establecer criterios claros de selección y desarrollo, así como diseñar programas de capacitación y desarrollo personalizados. Este enfoque permite a las organizaciones contar con el talento adecuado y asegurar un mejor ajuste entre los empleados y sus funciones, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva.

Se recomienda que cada empresa tenga entre **cuatro a seis competencias base** requeridas para cada puesto. Contar con esos parámetros claros, facilita el trabajo de la función de RR. HH., con la seguridad de que sus procesos al garantizar la consistencia y fortalecimiento de esos comportamientos desde el ingreso, su desempeño y desarrollo en la organización se está abonando al logro de la estrategia y al fortalecimiento de una cultura que favorecerá el mismo.



Cuando se selecciona una persona no se cubre un “puesto vacío” se aspira el ingreso de un colaborador dispuesto a dar la milla extra que sea afín a la cultura y cuyo propósito resuene con el de la organización; lograr eso sin un marco claro de referencia es muy retador.

La selección por competencias demanda de los responsables el dominio filosófico, conceptual y técnico de lo que se persigue, de cara a la gestión de la gente en la organización, así como de las técnicas y herramientas que usa para lograrlo.



El enfoque por competencias, así como las técnicas para evaluarlas, tiene más de 50 años de vigencia y, si bien han evolucionado y adaptado a los nuevos tiempos, su propuesta, efectividad y resultados siguen intactos, más son directamente proporcionales a la competencia de sus operadores.



La gestión del talento basada en competencias se centra en identificar, desarrollar y utilizar las habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Este enfoque implica **definir las competencias clave** requeridas para cada puesto de trabajo y evaluar a los empleados en función de esas competencias. El sistema de gestión por competencias implica establecer un marco de referencia claro para las competencias, que incluye la descripción de los comportamientos esperados y los criterios de evaluación. Además, implica la implementación de procesos de reclutamiento, selección y desarrollo que se basan en las competencias requeridas. Al adoptar este sistema, las organizaciones pueden alinear mejor el talento con los objetivos estratégicos y mejorar la eficiencia y efectividad en la captación y selección de talento.

Modelo de competencias

Según Martha Alles es: un “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (p.18).

Según la misma autora, el modelo de competencias deberá construirse con la participación de los niveles de liderazgo, y está conformado por:



Competencias cardinales: hacen referencia a lo principal o fundamental, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras. Otros autores les dan otras denominaciones, como competencias medulares, competencias generales o también competencias transversales.



Competencias para colectivos específicos: se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

- **Específicas de liderazgo:** se refieren — como su nombre lo indica— a las que son necesarias en todos aquellos que tienen personas a cargo.
- **Específicas por área:** al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso, se trata de aquellas competencias que les serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, producción o finanzas.

Martha Alles señala que luego de completarse el modelo, deben trabajarse y cuidarse lo que ella ha denominado los **tres pilares**: selección, desempeño y desarrollo.



Selección: si se atiende este aspecto, los nuevos colaboradores poseerán las competencias requeridas por su puesto.



Desempeño: deben medirse las competencias junto con los objetivos y resultados obtenidos.



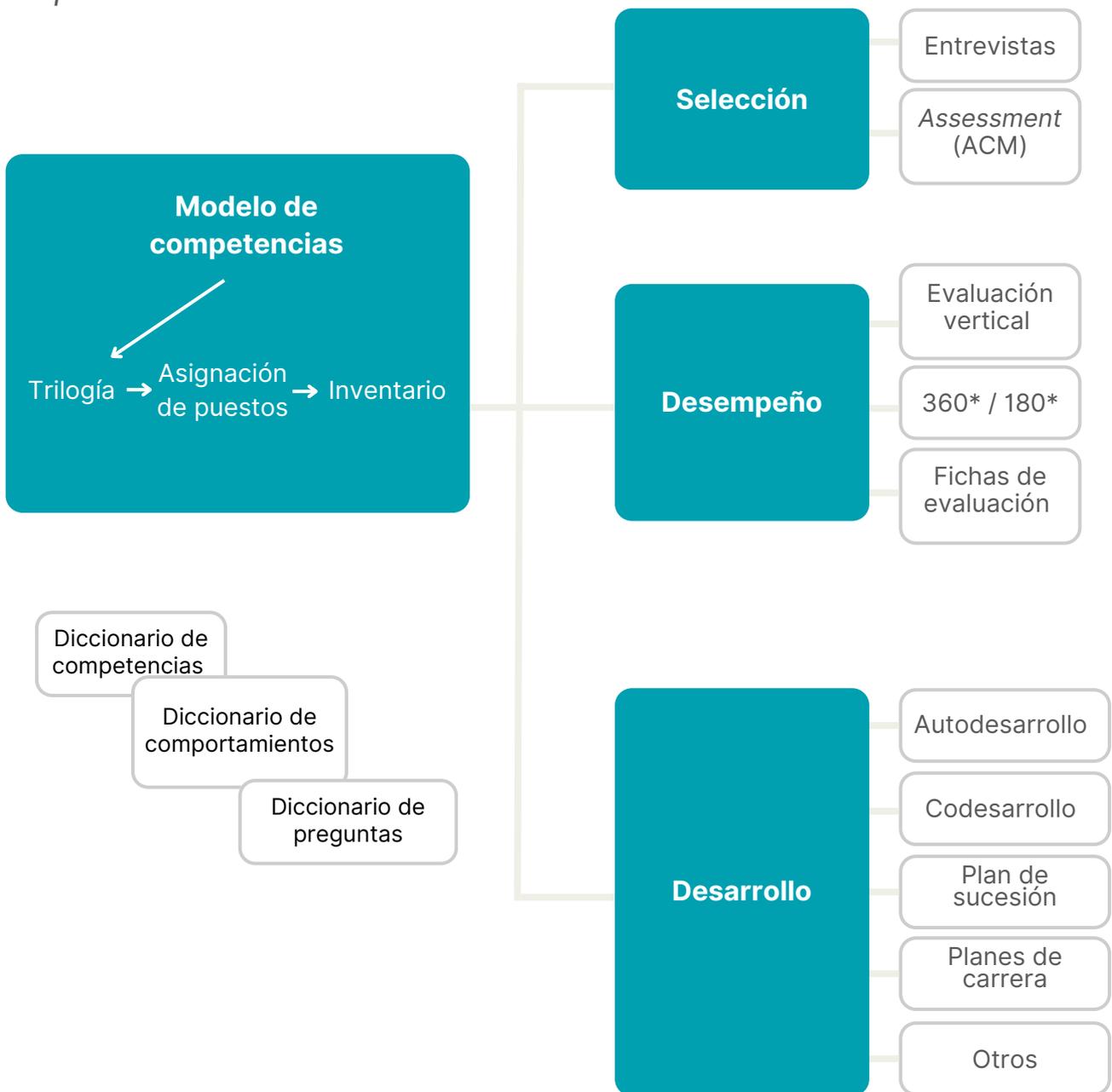
Desarrollo: la necesidad de desarrollo es permanente y debe ser un tema de trabajo cotidiano por parte de la organización y de sus colaboradores a través del autodesarrollo.





Figura 1

Aplicación del modelo



Nota: reproducido de Diccionario de Competencias, de Martha Alles (2009).

Si bien estos 3 subsistemas no son los únicos que hay que tener en cuenta al momento de la implantación, sí son imprescindibles en sus etapas iniciales.

Una competencia, según Spencer y Spencer (2003)

Es el conjunto de características fundamentales de una persona, tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener un desempeño eficaz en un trabajo o situación. Son características fundamentales en cuanto a que indican los patrones de comportamiento o pensamiento que tiene lugar en varias situaciones y perduran en el tiempo.



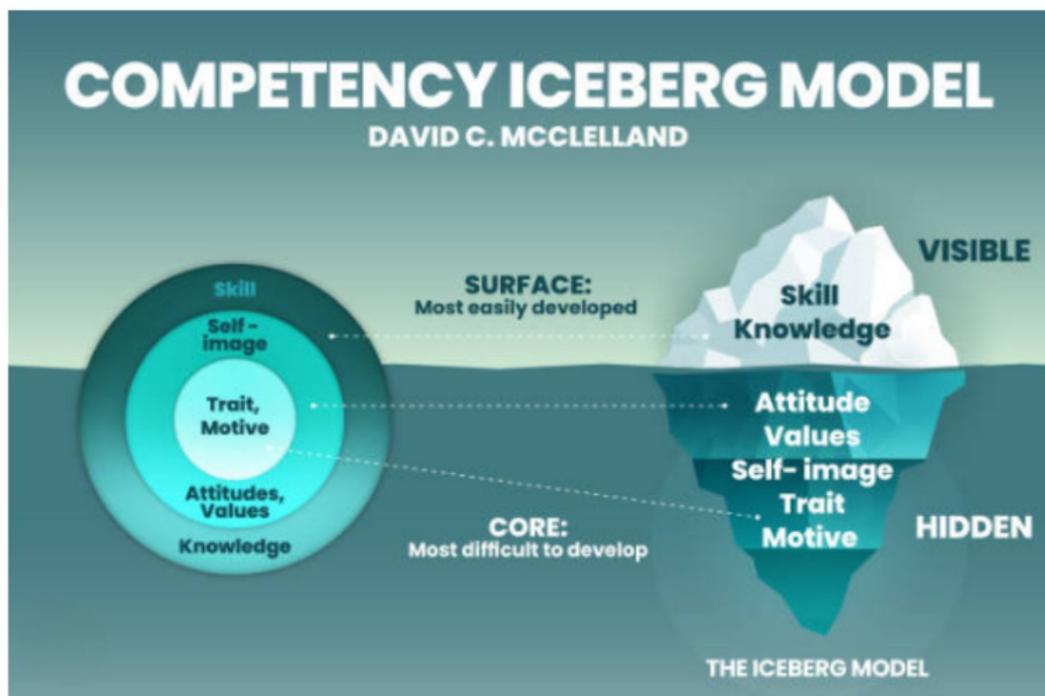
La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a las competencias como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Categorías

Las competencias se pueden clasificar en diferentes categorías, como competencias técnicas, competencias de liderazgo, competencias interpersonales, entre otras. Cada puesto de trabajo puede requerir un conjunto específico de competencias, y es importante identificar y evaluar estas competencias durante el proceso de **selección y desarrollo de talento**.

Figura 2

Competency iceberg model



Nota: reproducido de <https://www.shutterstock.com/ru/image-vector/competency-analysis-iceberg-model-circle-competence-1996039214>



Según David McClelland, citado por Spencer y Spencer, las competencias se componen de cualidades que se dividen en dos categorías: **visibles y no visibles**. Las cualidades visibles de las competencias son las habilidades y el conocimiento. Las habilidades se refieren a la capacidad de realizar tareas específicas de manera efectiva, mientras que el conocimiento se refiere a la comprensión y el dominio de conceptos y teorías relevantes. Estas cualidades visibles son fácilmente observables y medibles.

Por otro lado, las cualidades invisibles de las competencias incluyen los valores, la **autoimagen y las motivaciones**. Los valores se refieren a las creencias y principios fundamentales que guían el comportamiento de una persona. La autoimagen se refiere a la percepción que una persona tiene de sí misma, incluyendo su confianza y autoestima. Las motivaciones se refieren a los impulsos internos que dirigen el comportamiento y la búsqueda de metas.

El modelo de competencias del *iceberg* está compuesto por 5 elementos, de acuerdo a su profundidad:

- Motivaciones.
- Rasgos.
- Auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades.





Veámoslos a detalle, según lo planteado por Pérez-Moreiras (2013):



Motivaciones: son los impulsos que empujan, dirigen y seleccionan sistemáticamente la conducta del individuo hacia determinadas metas o acciones. Ejemplos de motivaciones son el afán de logro y la ambición de poder. Estas motivaciones son competencias de tipo "operante", es decir, llevan al individuo a desencadenar acciones sin necesidad de presiones externas.



Rasgos: son características físicas o psicológicas permanentes que se manifiestan en la forma en que el individuo reacciona ante las situaciones. Algunos ejemplos de rasgos son la agudeza visual y el control emocional.



Auto-imagen: se refiere a las actitudes, valores e imagen que la persona tiene de sí misma. Es la percepción que el individuo tiene de quién es y cómo se ve a sí mismo.



Conocimientos: son la información que la persona posee en diferentes materias. Los conocimientos pueden ser tanto teóricos como prácticos y son fundamentales para el desempeño de tareas específicas.



Habilidades: son las destrezas o capacidades para realizar determinadas tareas físicas o mentales. Las habilidades pueden ser adquiridas y desarrolladas a lo largo del tiempo a través de la práctica y la experiencia.

Además, McClelland, señala que “las competencias siempre incluyen una intención que provoca la acción que a su vez pretende conseguir un resultado; el comportamiento sin la intención, no es competencia” (p. 5)



Figura 3

Relación causal de las competencias



Nota: adaptado de *Competencias y Metacompetencias de un@ Coach*, de Pérez-Moreiras (2013).

En cuanto a la clasificación de estas competencias, David McClelland, citado por Pérez-Moreiras (2013), propone las "competencias de umbral" y las "competencias clave". Las **competencias de umbral** son aquellas que favorecen el desempeño normal de una actividad o labor, mientras que las **competencias clave** son aquellas que permiten desarrollar una actividad de forma sobresaliente y están directamente relacionadas con el desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

¿Qué es una metacompetencia?

Según Briscoe & Hall (1999), citado por Pérez-Moreiras (2013), "una metacompetencia es una competencia que es tan poderosa que influye sobre la capacidad de la persona para adquirir otras competencias" (p. 9).

Este planteamiento nace como una alternativa a los enfoques hasta ahora más usados para el desarrollo de modelos de competencias generalmente los cuales son:

- 1 | Basado en la estrategia es decir las necesidades futuras de un negocio dado.



- 2 | Basado en los turbulentos cambios que está experimentando una industria.
- 3 | Basados en los valores vinculados a los esenciales culturales de la organización.

Desde su interpretación es necesario plantear uno alternativo más basado en aprendizaje teniendo como centro el desarrollo y selección de ejecutivos.

Su visión de los modelos de competencias actualmente en práctica es que son demasiado complejos y pueden quedar atrapados en demasiadas definiciones detalladas de competencias. Como alternativa proponen un nuevo enfoque basado en el aprendizaje continuo.

Centrándose principalmente en ayudar a los ejecutivos "aprende a aprender". Enfatizaría aquellos **atributos y habilidades** ejecutivas que ayudaría al individuo a ser más consciente de la necesidad de nuevas competencias de forma continua en entornos que cambian rápidamente; saber desarrollar esas nuevas competencias él mismo; transferir ese aprendizaje y sus competencias a través de sistemas de recursos humanos receptivos institucionalizando el aprender siempre que sea posible en la cultura y sistemas de la organización para aumentar la capacidad de la organización de aprender y adaptarse.



¿Por qué selección por competencias?

David McClelland es considerado precursor de este modelo de **gestión de personal**, en la que prima más la consideración de que un empleado será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente. Además, estas competencias tienen tres cualidades específicas que facilitan su aplicación en las organizaciones:

- ✓ **Visibilidad:** las competencias pueden ser observadas y evaluadas en el desempeño de una persona. Se manifiestan a través de comportamientos y acciones concretas.
- ✓ **Medibilidad:** las competencias pueden ser medidas y evaluadas de manera objetiva. Se pueden utilizar diferentes métodos, como evaluaciones de desempeño, pruebas psicométricas y entrevistas conductuales, para evaluar el nivel de competencia de una persona.
- ✓ **Desarrollabilidad:** las competencias pueden ser desarrolladas y mejoradas a lo largo del tiempo. A través de programas de capacitación, retroalimentación y experiencia laboral, las personas pueden adquirir y fortalecer las competencias necesarias para su rol.





La gestión del talento basada en competencias, según David McClelland, ofrece varios beneficios para las organizaciones. Al utilizar un enfoque basado en competencias, las organizaciones pueden:

- Identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados para un puesto, basándose en las competencias requeridas.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo personalizados para fortalecer las competencias necesarias en los empleados.
- Evaluar el desempeño de los empleados de manera objetiva, utilizando las competencias como criterio de evaluación.
- Diseñar planes de sucesión y desarrollo de carrera basados en las competencias requeridas para roles futuros.
- Mejorar la alineación entre los objetivos organizacionales y las competencias individuales de los empleados.

¿Qué necesito para hacer selección por competencias?

Como hemos venido desarrollando, uno de los aspectos relevantes de la gestión de talentos basada en competencias es que supone un **acuerdo que vincula la cultura y la estrategia**, traduciéndose en comportamientos generando un marco de referencia común que facilita la alineación en términos de lenguaje y comprensión.

Mismo que debe modelarse no solo desde declaraciones filosóficas sino en procesos, políticas y herramientas que ayuden a los operadores a que su hacer sume a esa intención no solo estratégica sino también filosófica pero sobre todo asegurando la continuidad y consistencia en el tiempo al estar sistematizado.



Hacer selección por competencias supone contar con profesionales que comprendan que supone del área, siempre en el marco de un sistema de gestión más grande, pero que sobre todo dominen las distinciones, así como las técnicas, dotándolos de formación y herramientas que los apoyen en su trabajo.

Figura 4

Selección por competencias



Nota: elaboración propia (s.f.).



¿Cuáles son las técnicas usadas en la selección por competencias?

Recordemos, en principio, que la propuesta de McClelland nace en parte por el cuestionamiento a la aplicación de los test psicométricos convencionales, se propuso encontrar una alternativa a las pruebas tradicionales de actitud e inteligencia que conllevará a una medición más profunda que calificó como competencias, asumiendo así un enfoque conductista. Siendo las conductas el centro del análisis.

Conductismo y test psicométricos

El conductismo es una corriente de la psicología que se centra en el estudio del **comportamiento observable y medible**. Según esta perspectiva, el comportamiento humano es el resultado de estímulos externos y respuestas aprendidas a través de la experiencia. El conductismo se enfoca en el análisis de las conductas y en cómo estas pueden ser modificadas o condicionadas mediante el uso de refuerzos y castigos.

Los *tests* psicométricos, por otro lado, son herramientas utilizadas para medir y evaluar diferentes aspectos de la personalidad, habilidades cognitivas y aptitudes de una persona. Estos *tests* se basan en la teoría psicométrica, que busca cuantificar y medir características psicológicas a través de preguntas y ejercicios estandarizados. Los *tests* psicométricos pueden proporcionar información valiosa sobre las habilidades y características de los individuos, lo que puede ser útil en procesos de selección de personal y evaluación del talento.





Si se decide su uso es necesario entender su **vinculación con las competencias** que se buscan medir en el proceso, además de como el resultado suma a la interpretación de los compartimientos, que definen a la competencia con exactitud. Por otro lado es necesario aclarar el peso relativo de esos resultados en relación con las otras técnicas cuyo foco si es directamente el comportamiento; fenómeno que es el epicentro de la selección por competencias.

Así mismo, es necesario evitar los posibles sesgos culturales y tendencias parcializadas, una de las razones que justifican el porqué el comportamiento del análisis dando origen a las teorías de las competencias.





La técnica de incidentes críticos es una herramienta utilizada en la gestión del talento para identificar y analizar situaciones específicas en el desempeño laboral que han tenido un impacto significativo, ya sea positivo o negativo. Esta técnica fue desarrollada por Flanagan en la década de 1950 y se basa en la **recopilación de incidentes específicos** que ilustran comportamientos relevantes para el éxito en un puesto de trabajo.

Los **incidentes críticos** se refieren a eventos o situaciones específicas en las que un empleado ha demostrado un comportamiento excepcional o ha enfrentado desafíos significativos. Estos incidentes se recopilan a través de observaciones directas, entrevistas o registros documentales. Una vez recopilados, los incidentes se analizan y se extraen las competencias clave que se han manifestado en cada situación.

La técnica de incidentes críticos tiene varios beneficios. En primer lugar, permite identificar y comprender las competencias específicas que son relevantes para el éxito en un puesto de trabajo. Esto ayuda a las organizaciones a definir perfiles de competencias claros y a alinear sus procesos de selección y desarrollo de talento con esas competencias.

Además, la técnica de incidentes críticos proporciona ejemplos concretos de comportamientos exitosos o problemáticos, lo que facilita la retroalimentación y el desarrollo de los empleados. También ayuda a identificar brechas de competencias y áreas de mejora en el desempeño individual y organizacional.





Pasos en la aplicación de la técnica

- Identificación de los incidentes críticos:** el primer paso consiste en identificar los incidentes específicos que se consideran críticos para el desempeño de un determinado puesto o función. Estos incidentes pueden ser positivos, como logros destacados, o negativos, como errores graves o situaciones problemáticas.
- Recopilación de información:** una vez identificados los incidentes críticos, se recopila información detallada sobre cada uno de ellos. Esto implica obtener descripciones precisas de lo que sucedió, quiénes estuvieron involucrados, las acciones tomadas y los resultados obtenidos.
- Análisis de los incidentes:** en esta etapa, se analizan los incidentes recopilados para identificar patrones, tendencias y lecciones aprendidas. Se busca comprender las habilidades, conocimientos, valores y motivaciones que estuvieron presentes en cada incidente y que contribuyeron al resultado observado.
- Identificación de competencias clave:** a partir del análisis de los incidentes, se identifican las competencias clave que se requieren para un desempeño exitoso en el puesto o función en cuestión. Estas competencias pueden incluir habilidades técnicas, habilidades interpersonales, conocimientos específicos y valores fundamentales.
- Aplicación en la gestión del talento:** una vez identificadas las competencias clave, se pueden utilizar en diferentes procesos de gestión del talento, como la **selección, evaluación, desarrollo y retención de empleados**. Por ejemplo, se pueden utilizar para diseñar entrevistas de selección basadas en competencias, evaluar el desempeño de los empleados o identificar áreas de desarrollo.



La técnica de incidentes críticos proporciona una forma concreta y basada en evidencia de **identificar y comprender las competencias** necesarias para un desempeño exitoso en un puesto o función específica. Al utilizar esta técnica, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas y efectivas en la gestión del talento, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que la técnica de incidentes críticos debe ser aplicada de manera ética y confidencial, respetando la privacidad de los empleados involucrados y garantizando que la información recopilada se utilice de manera justa y objetiva.

Ventajas:

-  **Enfoque basado en evidencia:** la técnica de incidentes críticos se basa en situaciones reales y observables, lo que la hace más objetiva y confiable en comparación con otras técnicas de evaluación.
-  **Identificación de comportamientos clave:** permite identificar los comportamientos específicos que contribuyen al éxito o fracaso en el desempeño laboral, lo que facilita la identificación de las competencias y habilidades necesarias para un desempeño exitoso.
-  **Retroalimentación precisa:** proporciona una retroalimentación detallada y específica a los empleados sobre su desempeño, lo que les permite comprender mejor sus fortalezas y áreas de mejora.
-  **Identificación de necesidades de desarrollo:** ayuda a identificar las áreas en las que los empleados necesitan desarrollo adicional, lo que permite a las organizaciones diseñar programas de capacitación y desarrollo más efectivos.



Desventajas:

- ✓ **Sesgo de observación:** existe la posibilidad de que los observadores puedan tener sesgos personales al seleccionar y evaluar los incidentes críticos, lo que puede afectar la objetividad de los resultados.
- ✓ **Limitaciones en la recopilación de datos:** la recopilación de datos sobre incidentes críticos puede ser un proceso laborioso y requiere una inversión de tiempo significativa por parte de los observadores.
- ✓ **Falta de contexto:** los incidentes críticos pueden no capturar completamente el contexto en el que ocurrieron, lo que puede limitar la comprensión completa de los factores que contribuyeron al desempeño excepcional o deficiente.





Comprender la historia de cómo y por qué se desarrollaron los centros de evaluación te ayudará a apreciar lo que los usuarios originales intentaban lograr y cómo han aumentado su sofisticación. Este conocimiento te ayudará a prepararte para poder ilustrar mejor las competencias requeridas, así como tus conocimientos, habilidades y actitudes.

La selección de personas, en función de su capacidad para realizar la tarea requerida, está establecida desde hace mucho tiempo en la selección de personal militar y de inteligencia. Hay varios ejemplos de esto a lo largo de la historia, pero fue entre las guerras mundiales cuando el ejército alemán desarrolló el precursor del proceso de evaluación moderno.

En el libro *Espías y saboteadores* (1955) del Dr. W.J. Morgan, el autor describe cómo un psicólogo alemán, el Dr. Simoneit, observó a los oficiales realizando diversas tareas y ejercicios. Los oficiales fueron evaluados según su desempeño y, en consecuencia, fueron elegidos para el ascenso. El oficial exitoso debía mostrar las siguientes cualidades:

- Liderazgo.
- Adaptabilidad a diferentes situaciones.
- Capacidad para encontrar una solución a un problema.
- Capacidad para trabajar como miembro de un equipo.



Las virtudes de este sistema de evaluación fueron reconocidas por el Gobierno británico y se creó un comité de evaluación de selección, utilizando sus propios métodos de prueba.



La inteligencia estadounidense también reconoció las ventajas de estos métodos de selección y añadió más pruebas psicológicas y más ejercicios a sus jornadas de evaluación. El Dr. W. J. Morgan ilustra claramente que lo que importa es **cómo realizó sus tareas**, ya sea como individuo o dentro de un grupo, no qué tan rápido se realizó un ejercicio. Esto se reflejó en las puntuaciones de los participantes: aquellos que obtuvieron la puntuación más alta habían mostrado las cualidades, competencias y comportamientos necesarios para desempeñar un papel en inteligencia.

Aunque estos días de evaluación originales tenían un sesgo militar y es poco probable que sus ejercicios específicos se utilicen en un entorno comercial o del sector público, aún es importante tener en cuenta que cada ejercicio ha sido diseñado para **evaluar su comportamiento** al realizar una tarea. No importa cuán trivial o mezquino pueda parecerle un ejercicio, recuerda que el psicólogo original lo diseñó para evaluar qué tan bien muestra los comportamientos requeridos para el puesto.

¿Qué es un centro de evaluación o assessment center?

Un método para evaluar la aptitud y el desempeño; aplicado a un grupo de participantes por evaluadores capacitados que utilizan diversos procesos de diagnóstico de aptitudes para obtener información sobre las “capacidades o el potencial de desarrollo” de los solicitantes.



¿Por qué los empleadores utilizan los centros de evaluación o assessment centers?

Los centros de evaluación se consideran una de las formas más efectivas de identificar a los **mejores candidatos** que se llevarán bien con los demás y encajarán en la cultura de la organización, así como de evaluar en qué medida sus comportamientos coinciden con los requeridos para el puesto.

Según la encuesta del *Chartered Institute of Personnel and Development* sobre “reclutamiento, retención y rotación”, el 34 % de los empleadores utilizan actualmente centros de evaluación al contratar gerentes, profesionales y graduados. Esta cifra aumentará inevitablemente a medida que las organizaciones busquen tomar decisiones de selección y promoción más precisas para asegurar la considerable inversión que realizan en su personal.

Los centros de evaluación se utilizan en una variedad de entornos, incluidos la industria y los negocios, el gobierno, las fuerzas armadas, las instituciones educativas y las fuerzas de seguridad, para **seleccionar personas** para puestos de supervisión, técnicos, ventas o gerencia. También puedes esperar enfrentarte a un centro de evaluación si solicitas trabajar para una de las principales instituciones financieras o consultorías de gestión.





Una encuesta reciente realizada por la revista *Employment Review* reveló:

- Más de nueve de cada diez empleadores que utilizan los centros de evaluación creen que son un medio "muy eficaz" o "bastante eficaz" para seleccionar personal.
- Más de la mitad cree que los costes, a menudo considerables, de los centros de evaluación están justificados.
- Las empresas de servicios del sector privado y las organizaciones del sector público encuestadas fueron las más entusiastas acerca de los centros de evaluación, y casi el 60 % los consideró muy eficaces.
- Solo el 29 % de las empresas manufactureras pensaban que los centros de evaluación eran eficaces y rentables.
- Dos tercios de los empleadores que utilizan los centros de evaluación los incluyen como parte de sus programas de contratación de graduados o al seleccionar directivos medios o superiores.



¿Cuál es la estructura de un assessment center o centro de evaluación?

Los centros de evaluación están muy estructurados en su diseño, aplicación y procedimiento de evaluación y están específicamente adaptados para evaluar factores como su **nivel de habilidades, aptitud y compatibilidad** con la cultura de la organización. Cada prueba mide una variedad de indicadores dentro de estos factores.

Es importante señalar que esta es una estructura más tradicional que puede variar dependiendo del nivel de la posición que se busque. Así mismo, tendrá una estructura diferente si el enfoque es psico-dramático.

Figura 5

Estructura de un assessment center



Nota: elaboración propia (s.f.).



Ejercicios in tray o en bandeja

En este tipo de ejercicios se le pide al candidato que asuma un rol particular como empleado de una empresa ficticia y trabaje con un montón de correspondencia en su bandeja de entrada. En la mayoría de los casos incluye una sección para discutir o justificar sus respuestas. El tiempo asignado para el ejercicio en la bandeja variará, pero suele oscilar entre 20 y 60 minutos.

Estos ejercicios comúnmente miden competencias como:

- Organización y priorización del trabajo.
- Gestión del tiempo.
- Toma de decisiones.
- Gestión de proyectos.
- Habilidades gerenciales/trabajo en equipo.
- Orientación a los resultados.
- Pensamiento analítico.
- Comunicación.
- Delegación y seguimiento de tareas.



Se evaluará al **candidato por su capacidad** para manejar información compleja, determinar prioridades, tomar decisiones dentro de límites de tiempo, mostrar sensibilidad ante posibles problemas y comunicarse con claridad. También se le evaluará qué tan bien trabaja bajo presión y con información mínima.

Ejercicio de presentación

Un ejercicio de presentación puede adoptar diferentes formas; asegúrate de dejar claro para qué tipo de presentación les solicitamos a los candidatos que se preparen; se les pide que hagan una presentación sobre un estudio de caso, proporcionado por el **equipo de RR. HH.** Por lo general, se les dará un tema o posiblemente una selección de temas con anticipación y también se les informará la duración de la presentación, generalmente alrededor de diez minutos, con cinco minutos al final para preguntas.

Estos ejercicios comúnmente miden habilidades laborales como:

- Investigación y análisis.
- Organización.
- Persuasión e impacto.
- Gestión del tiempo.

Ejercicio de discusión en grupo

Los ejercicios grupales involucran a los candidatos trabajando juntos como equipo para resolver un problema presentado. Esto suele presentarse en forma de resumen, que también incluye un límite de tiempo estricto en el que el resultado de la discusión deberá transmitirse a los evaluadores.

La mayoría de los ejercicios grupales se realizan con **subgrupos de cuatro a ocho personas**, dependiendo del número de participantes, ya que esto les dará a todos la oportunidad de contribuir. También permite asignar evaluadores a cada grupo, lo que facilita la observación detallada y la calificación.





Hay tres formatos básicos que se pueden utilizar en su centro de evaluación:

- ☑ **Formato libre:** la estructura del grupo se deja enteramente al grupo para que la resuelva proveyendo la mínima información necesaria sobre el problema y lo que se espera del grupo.
- ☑ **Parcialmente estructurado:** a cada candidato se le asigna una tarea específica sobre la cual debe liderar la discusión, además de proveer información sobre los problemas y lo que se espera del grupo. Los términos de referencia más claros hacen que sea más fácil saber cuándo se puede contribuir a la decisión o solución general.
- ☑ **Estructurado:** se asigna un rol a cada miembro del grupo y una tarea a cumplir proveyendo información sobre el sobre problema y lo que se espera del grupo.

Estos ejercicios comúnmente miden las siguientes competencias:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Negociación.
- Resolución de problemas.
- Influencia.
- Inteligencia emocional.
- Planificación, organización.
- Pensamiento estratégico



Entrevista de eventos conductuales o de incidentes críticos ampliamente explicada anteriormente, por lo que no ahondaremos en ella, solo aclaramos que la inserción en el assessment center se hace con el propósito de conocer más y mejor a cada candidato en particular.



Ejercicio de juego de roles o role play

Para este tipo de ejercicio, generalmente se le pedirá al candidato que asuma un papel ficticio y maneje una situación laboral particular. El objetivo clave del ejercicio es ver qué competencias muestra y cómo su comportamiento coincide con el del rol requerido.

Los juegos de roles suelen utilizar **personas, consultores o actores profesionales específicamente** capacitados que reciben información clara sobre su papel y saben cómo responder cuando se adopta un enfoque particular.

Las competencias a ser evaluadas en este tipo de ejercicio son muchas, sin embargo, podemos mencionar:

- Orientación al cliente.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Inteligencia emocional.
- Tolerancia.
- Manejo de la presión.





Ventajas y desventajas de los centros de evaluación o *assessments centers*:

Ventajas:

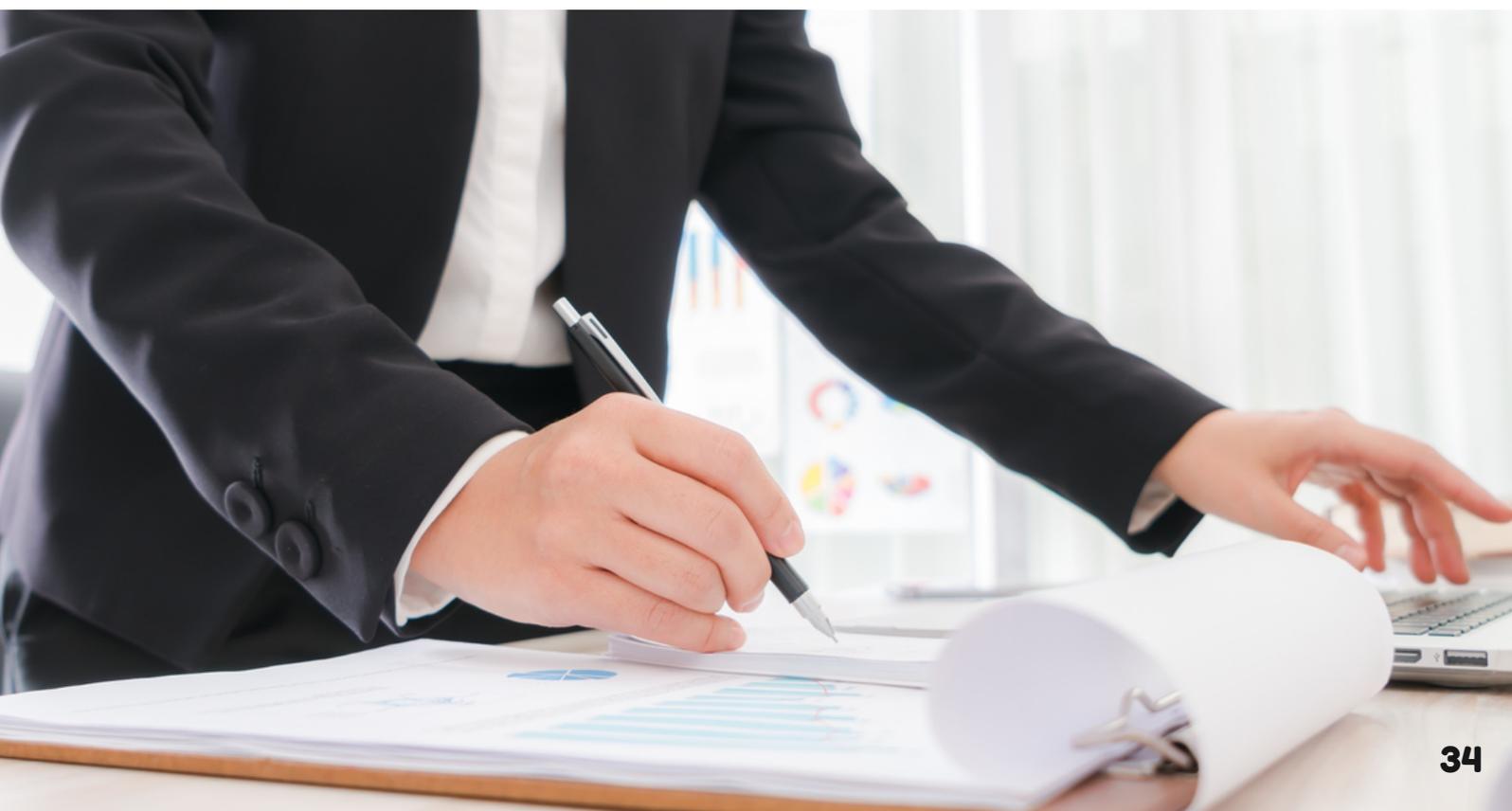
- ✓ **Evaluación integral:** brindan una evaluación más integral de los candidatos, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones de contratación más informadas.
- ✓ **Objetivo:** las evaluaciones estandarizadas en los centros de evaluación garantizan que los candidatos sean evaluados con los mismos criterios, minimizando el riesgo de sesgo o discriminación.
- ✓ **Desarrollo profesional:** ofrecen a los candidatos retroalimentación sobre sus fortalezas y debilidades, lo que puede ayudarlos a desarrollar sus habilidades y competencias.

Desventajas:

- ✓ **Costoso:** son costosos de realizar, ya que requieren la contratación de asesores capacitados, la creación de tareas especializadas y el alquiler de instalaciones.
- ✓ **Consume mucho tiempo:** requieren una cantidad significativa de tiempo para configurar y administrar, lo que puede ser un desafío para las organizaciones con necesidades urgentes de contratación.
- ✓ **Complejas:** las evaluaciones en los centros de evaluación pueden ser complejas y difíciles de entender, lo que genera posibles problemas con la administración y la puntuación.

Los centros de evaluación o *assessments centers* son una técnica valiosa para las organizaciones que buscan un enfoque más holístico en la contratación. Permiten una **evaluación integral de los candidatos**, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones de contratación informadas. Si bien tienen algunas desventajas, como ser costosos y consumir mucho tiempo, los beneficios de los centros de evaluación los convierten en una parte indispensable del proceso de contratación.

- Las competencias son un tema con más de 50 años de vigencia y que han evolucionado en el tiempo; no ha cambiado la base de la propuesta inicial, lo que ha probado su utilidad no solo en el campo organizacional.
- Selección por competencias hace parte de un sistema de gestión del talento humano que busca **acercar la cultura y la estrategia a la gente**, siendo vital la participación de los niveles de dirección en la construcción del modelo.
- Una vez el modelo de competencia es definido y el Diccionario de competencias, así como el Diccionario de Comportamientos, el siguiente paso es asignar competencias a los cargos definiendo o redefiniendo así los perfiles
- La selección, junto al desarrollo y desempeño**, son los tres pilares básicos para que un sistema de gestión por competencias cumpla su propósito.
- El enfoque conductista de las competencias, que busca “corregir”, es vital al seleccionar las técnicas de evaluación a ser usadas.



- La entrevista de eventos conductuales o incidentes críticos, así como el *assessments center* son técnicas donde **la conducta es el centro, al igual que las competencias**, son propuestas con más de 50 años de vigencia, nacidas en ambientes altamente demandantes donde contar con los mejores podría marcar la diferencia de manera dramática y que hoy siguen siendo de las más efectivas y preferidas por sus resultados.
- Los *test* psicométricos para completar deben sumar y habilitar al enfoque que sostiene lo que las competencias son.
- Ambas técnicas son directamente proporcionales a la experticia de quienes las aplican tanto en términos conceptuales como técnicos. Ambas técnicas son poderosas; requieren preparación y tiempo, por ende dinero. Sin embargo, las empresas siguen apostando a ellas debido a su favorable relación costo/valor.





Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Ediciones Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (3ª ed). Ediciones Granica.

Briscoe, J. y Hall, D. (1999). Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*, January. 37-52. https://www.researchgate.net/profile/Jon-Briscoe/publication/232572710_Grooming_and_picking_leaders_using_competency_frameworks_Do_they_work_An_alternative_approach_and_new_guidelines_for_practice/links/5a0b56bfaca2721a23f9c4a4/Grooming-and-picking-leaders-using-competency-frameworks-Do-they-work-An-alternative-approach-and-new-guidelines-for-practice.pdf

Fuertes Díaz, M. L. (2012). Competencias claves de éxito para el desempeño sobresaliente del personal operativo de la planta productora de etanol del Ingenio Providencia S.A. *Libre Empresa*, 9 (2) 43-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6586813>

IA Abieta. (2023) You. https://you.com/search?q=who+are+you&tbm=youchat&cfr=chat&cid=c0_02aa8253-c49c-4af7-ac9d-4159cd87516f

López Gumucio, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, julio-diciembre (26), 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

López Parra, N. (2010). *Talento humano. Sistema de gestión por competencias* [Tesis de pregrado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf>



Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Organización Internacional del Trabajo. <http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm> 3 Ibid,

Pérez-Moreiras, E. (2013). Competencias y Metacompetencias de un@ Coach. https://gruporhmadrid.com/wp-content/uploads/2013/10/Competencias_y_Metacompetencias_del_Coach.pdf

Psychometric Success (26 de marzo de 2023). *Assessment Centres – A Guide for 2023*. <https://psychometric-success.com/aptitude-tests/test-types/assessment-centres>

Señas, D. (2008). *El Modelo de Gestión por Competencias en la Selección y Evaluación de Personal* [Tesis de pregrado]. Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0049020.pdf>

Spencer, L y Spencer, M. (1999). Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. *Papers de Formació Municipal, mayo* (57).

UNIR, la universidad en internet (s.f.). *El conductismo en psicología: ¿cómo interactúa el individuo con su entorno?* <https://www.unir.net/salud/revista/conductismo-psicologia/>

Yáñez, R., López-Mena, L. y Reyes, F. (2011). La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería. *Ciencia y Enfermería, XVII* (2), 27-36. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532011000200004



Has culminado la revisión del tema

