



Facultad de Psicología
Universidad de La Habana

La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones
Una Propuesta Metodológica desde la Psicología

Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Psicológicas

Autora: M.Sc. Maiky Díaz Pérez
Tutora: DraC. Irene Smith Alayón

Ciudad de La Habana
Diciembre, 2004

*A Juan Carlos,
Carlos Manuel y Juan Miguel*

A mis padres, por su incondicional amor.
A Juan Carlos, por ir de la mano y de corazón, conmigo.
A Carlos Manuel y a Juan Miguel, por estar y transmitirme la alegría de vivir.
A mi familia grande, de Pinar del Río y de la Habana,
A mis vecinos y amigos, por el cariño y el apoyo oportuno.
A mis profesores de siempre de la Facultad de Psicología,
por mi formación profesional y humana.
A Irene por su sabiduría, disponibilidad y tutoría maternal.
A mis colegas de la profesión, por su asesoramiento y
por regalarme parte de su tiempo y experiencia.
A Edurne por todas sus enseñanzas y por ofrecerme a PSYCSA como escuela taller.
A mis diplomantes, por sus valiosas contribuciones y por el placer de compartir.
A estudiantes y profesionales de la Psicología, inspiradores y destinatarios de este esfuerzo.

Tesis de Doctorado: “La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología”

Autora: M.Sc. Maiky Díaz Pérez

Tutora: Dra.C. Irene Smith Alyón

RESUMEN

“La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología”, es el título de la tesis que se presenta en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Como resultado de su práctica de servicios, investigativa y docente, la autora conoció desde su experiencia, de múltiples necesidades presentes en la práctica profesional del psicólogo en las organizaciones laborales. Estas carencias estaban relacionadas con la escasez de procedimientos y técnicas de investigación e intervención rigurosos, que permitieran el abordaje de la subjetividad en el ámbito laboral, teniendo en cuenta tanto las características de la organización como las características de sus miembros.

Ante tal situación problemática la investigación persigue el objetivo de elaborar una propuesta metodológica para la Gestión del Potencial Humano de la Organización que se plantea como objeto de atención la relación individuo, trabajo, organización; para identificar y estimular posibilidades de desarrollo tanto de la organización como de sus miembros, dentro de los límites del proyecto de empresa.

En el orden teórico-conceptual el reto fundamental de la investigación fue el de crear y adscribirse a conceptos de naturaleza relacional más que atributivos al puesto, a la persona o a la organización, que le permiten al psicólogo en su práctica profesional, abordar la relación objeto de estudio, de una manera dialéctica y sistémica, con el fin de que el desarrollo individual y organizacional fuera propiciado. En el orden metodológico, a la investigación le interesó probar y fundamentar la utilización del Assessment Center como metodología para gestionar el potencial humano de la organización. El desafío fundamental en este aspecto consistió en no importar el método en su proceso de implementación en empresas cubanas, sino asimilarlo críticamente, dado el hecho de que éste se originó y se desarrolla en el contexto de países desarrollados con culturas y sistemas socioeconómicos diferentes a los nuestros.

Se elabora así una propuesta metodológica para la Gestión del Potencial Humano de la Organización que puede ser utilizada en el ámbito académico-docente para la formación profesional del psicólogo; en el ámbito científico-técnico como modelo de intervención o consultoría en las organizaciones y en el ámbito económico-social como herramienta de gestión del potencial humano de la organización por una empresa eficaz, humanamente satisfactoria.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPITULO I. REFERENTES TEORICO- METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 El Desarrollo del Campo de la Psicología de las Organizaciones	15
1.1.1 Evolución del objeto y finalidad de la Psicología de las Organizaciones.....	15
1.1.2 Alternativas Metodológicas y de Intervención en Psicología Organizacional	26
1.2 La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.....	30
1.2.1 Antecedentes y orígenes de la Gestión de Recursos Humanos.....	31
1.2.2 La función de Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones.....	34
1.2.3 La Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	38
1.3 El Assessment Center como Metodología de Gestión de Recursos Humanos.....	44
1.3.1 Panorama Histórico y Actual del Assessment Center.....	44
1.3.2 Principios Operativos de la Metodología Assessment Center	51
1.3.3 Ventajas y Desventajas del Assessment Center.....	57

CAPITULO II. REFERENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Determinación de la idoneidad del Assessment Center como metodología de Gestión del Potencial Humano de la Organización.....	61
2.2 Resultados de las Investigaciones Aplicadas siguiendo el Enfoque Paso a Paso.....	63
2.2.1 Definición de objetivos	65
2.2.2 Análisis del trabajo	70
2.2.3 Clasificación de comportamientos	73
2.2.4 Múltiples técnicas de evaluación	75
2.2.5 Uso de simulaciones	77
2.2.6 Selección y entrenamiento de asesores	82
2.2.7 Elaboración del cronograma y ejecución del programa.....	86
2.2.8 Registro del comportamiento y reportes	88
2.2.9 Integración de datos	89
2.2.10 Retroalimentación	98
2.2.11 Validación.....	101
2.3 Respuesta al Problema planteado en las Investigaciones Aplicadas.....	104

CAPITULO III. PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA GESTION DEL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Cuestiones conceptuales acerca de la Gestión del Potencial Humano de la Organización.....	107
3.1.1 La Filosofía de Gestión del Potencial Humano de la Organización.....	109
3.1.2 El Potencial Humano en las organizaciones.....	114
3.1.3 El Psicólogo como Gestor del Potencial Humano de la Organización.....	116
3.2 Procedimiento Metodológico para la Gestión del Potencial Humano de la Organización.....	119
3.2.1 Fase de Preparación.....	121
3.2.2 Fase de Diseño.....	124
3.2.3 Fase de Puesta en Práctica.....	131
3.2.4 Fase de Evaluación	137
3.3 Efectividad y Aplicabilidad de la Propuesta Metodológica para la Gestión del Potencial Humano de la Organización.....	140
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	149
INDICE DE ANEXOS.....	159

APÉNDICE A (Capítulo II) : Reportes de las Investigaciones Aplicadas

APÉNDICE B (Capítulo III): Programa de Evaluación Potencial de Comerciales en CENTERSOFT
La Evaluación Potencial de Patricia

CAPÍTULO I

REFERENTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo cumple el objetivo de exponer los aspectos teóricos y metodológicos, que fundamentarán desde la Psicología de las Organizaciones (PO) el objeto, finalidad y método de la propuesta metodológica que se elabora para la gestión del potencial humano de la organización.

1. 1 El Desarrollo del Campo de la Psicología de las Organizaciones

El epígrafe introductorio de este capítulo se dedica a la PO por ser esta el área aplicada en la que se inscribe la presente investigación. Con él se pretende ubicar en el campo los diferentes referentes teórico- metodológicos de la investigación y específicamente mostrar evidencias teóricas de la evolución del objeto y finalidad de la disciplina, que fueron haciéndolo progresar de la relación hombre-trabajo a la relación individuo-trabajo-organización, para rescatarlos después en el proceso de elaboración de la propuesta metodológica para la Gestión del Potencial Humano de la Organización (GPH).

1.1 .1 Evolución del objeto de estudio de la Psicología de las Organizaciones

Existe consenso entre los autores en considerar a la ya clásica **Teoría de la Administración Científica del Trabajo** o Management Científico, liderada por Taylor (1911), como un antecedente importante del surgimiento de la PO, por considerarse los primeros intentos de abordar científicamente el trabajo y la actividad del trabajador. Con ella se busca mejorar la productividad y eficiencia, a través de sus estudios de tiempos y movimientos, introduciendo

todo un sistema de organización y racionalización del trabajo. Al respecto resultan clásicos sus experimentos en la Bethlehem Steel Company en 1899.

Los supuestos sobre la naturaleza humana que subyacen a su teoría son del tipo racional-económico (Schein, 1982) de acuerdo a los cuales a los empleados los motiva esencialmente el incentivo económico, que como este está en manos de la organización, el empleado es un ente pasivo que la organización debe manipular, motivar, controlar y neutralizar sus sentimientos irracionales. De acuerdo a estos supuestos el tipo de organización que se diseña no espera que los empleados hagan más de lo que los sistemas de control e incentivos le permitan hacer y toda la responsabilidad del trabajo recae sobre la gerencia. Así, una organización laboral que opera bajo estos supuestos tratará de mejorar su efectividad concentrándose en la organización misma.

Sin embargo consideramos que la obra de Taylor, tiene fundamentalmente la virtud de revisar cuestiones esenciales tales como los canales de comunicación, los diseños de puestos, los sistemas de incentivos y las estructuras de control en la organización. Demuestra además que todo trabajo, independientemente de su simpleza o complejidad, merece y es susceptible de ser analizado científicamente y profundiza en la relación individuo- trabajo como unidad de análisis básica de cualquier estudio en el medio laboral; comprensión limitada tal y como lo demuestra el desarrollo posterior de la disciplina, pues esta unidad no puede ser amputada del sistema organizacional que la prescribe, norma y le da sentido.

Las contribuciones Taylor y de otros autores como Henry Fayol y Max Weber aportaron al conocimiento de la anatomía estructural formal de las organizaciones pero a la vez

generaron un fuerte movimiento de críticas y opiniones vinculadas fundamentalmente a su concepción mecanicista sobre el ser humano, que no resolvía el sin fin de conflictos que surgían entre patronos y obreros, que no lograban ser entendidos y explicados desde las propuestas teórico- metodológicas de la época.

Otra teoría influyente en el desarrollo de la PO es la **Teoría de las Relaciones Humanas**¹ la cual surge en los Estados Unidos, por la década del 20, con los hallazgos investigativos de Elton Mayo. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola. (Davis y Newstrom, 1999) Por ello esta teoría es considerada como precursora del actual planteamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones.

Sus experimentos en la compañía Western Electric de Hawthorne en 1924, son uno de los experimentos más importantes de la historia de la Psicología Industrial y Organizacional. Con ellos se demuestra que los fenómenos socio-psicológicos pueden ejercer una influencia en la producción incluso mayor, que las condiciones físicas del trabajo. A partir de estos hallazgos se plantea que las necesidades sociales son el primer motivador de la conducta humana y las relaciones interpersonales son las que daban origen al sentido de identidad; que los empleados respondían más a las fuerzas sociales de los grupos que se conformaban, que a los incentivos y controles de la empresa y que los empleados respondían a la empresa en la medida que un supervisor supliera sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad. (Schein,1982)

¹ Otras teorías que se asocian a este paradigma son las aportaciones de la Psicología de los Grupos de K.Lewin (el comportamiento humano es función de la persona y el entorno) y el desarrollo de sus métodos vivenciales en los National Training Laboratories en Bethel, Maine. Otra teoría es la del Interaccionismo de la Escuela de Chicago.

Esta teoría al profundizar en la relación del individuo con el grupo en el ámbito laboral, llama la atención sobre la dimensión informal en las organizaciones. El obrero deja de ser visto como un ente aislado y pasa a ser considerado persona miembro de un grupo, cuyo comportamiento viene en gran medida determinado por las normas y valores de ese grupo. Comienza a superarse de este modo la posición individualista y mecanicista adoptada en sus orígenes por la Psicología del Trabajo, que no permitía comprender y explicar el comportamiento de las personas en el medio laboral, puesto que lo analizaba teniendo en cuenta los factores puramente técnicos del puesto y las condiciones de trabajo, desconociendo la existencia de otros factores intervinientes de naturaleza social. Es este un aporte muy importante que continua gestando la evolución del objeto de estudio y finalidad de la Psicología de las Organizaciones.

Estalla la Segunda Guerra Mundial y a propósito de las guerras el desarrollo tecnológico se intensifica, sobre todo en la industria bélica de los Estados Unidos, lo que supone una progresiva modernización tecnológica en las organizaciones industriales. La nueva tecnología desplaza la mano de obra y exige reconversiones profundas. Por esta razón los modelos teóricos de esta época comienzan a contemplar la relación entre los aspectos humanos y los aspectos tecnológicos de la organización, surgiendo la **Teoría de los Sistemas Socio-técnicos**.

En el abordaje de esta compleja problemática se destacan los estudios empíricos realizados en su mayoría por expertos del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, fundado en 1947 en Inglaterra. De este instituto resultan clásicos los estudios de Trist en las minas de carbón de Gran Bretaña y los trabajos de Rice, en las fábricas de tejido de la India. Estas investigaciones prueban que ante un mismo sistema técnico son posibles varios

sistemas sociales de trabajo, pues el impacto de la tecnología sobre el comportamiento no es directo sino mediado por la organización laboral que se establezca.

El modelo Tavistock hace un gran aporte a la PO al estudiar la influencia que tiene la tecnología en el comportamiento humano en el trabajo y define la organización como sistema abierto de carácter socio-técnico. Este carácter del sistema implica que cualquier organización es una combinación de tecnología (requerimientos de la tarea, infraestructura física, equipo disponible) y un sistema social (relaciones entre las personas que tienen que realizar el trabajo). Los sistemas técnico y social interactúan mutuamente y cada uno determina el otro, por lo que en el diseño organizacional es necesario que se tenga en cuenta la naturaleza del trabajo (sistema técnico) y la naturaleza de las personas que lo van a realizar (sistema social).

Se considera que los hallazgos investigativos de las teorías de las relaciones humanas y la socio-técnica, son evidencias de la importancia que tienen las relaciones interpersonales para la vida organizacional y la necesidad de tenerlas en cuenta en la comprensión psicológica de los problemas humanos de la organización laboral y en el diseño del trabajo y de la organización formales. Continúa gradualmente así ampliándose el interés de la Psicología hacia los problemas de la organización global y ya no solo interesa la relación hombre- trabajo, sino también la dinámica de relaciones de la persona con el grupo y con los métodos de trabajo implantados en la organización.

La Teoría de las Decisiones y el Equilibrio es otra significativa contribución al desarrollo conceptual del campo. La teoría plantea que la vida organizacional requiere de la toma de decisiones constantes con el fin de resolver los problemas que se presentan en la

consecución de sus fines. En este proceso, según Barnard, habrá que tener en cuenta tanto los intereses de la organización como los de sus miembros, siendo esta la esencia de la teoría del equilibrio. (Menguzzato y Renau, 1991)

Argyris², es otro autor que con la obra “ Integrating the individual and the organization” escrita en 1964, se convierte en el principal representante de la teoría del conflicto entre el individuo y la organización social del trabajo reconocida también como modelo mixto o de tensión entre el individuo y la organización. (Rodríguez, 1999) Este autor ve en las exigencias de la organización formal que se oponen al desarrollo y maduración personal de la persona que trabaja, la raíz de la tensión conflictiva entre las necesidades del individuo y la organización. Por ello la organización debe ofrecerle a sus miembros oportunidades para la expresión de tales procesos de maduración y desarrollo.

Esta teoría, según los autores que la representan, fundamenta el equilibrio y la congruencia que debe existir entre la consecución de los objetivos de la organización (para que sea viable y se desarrolle) y la satisfacción de las necesidades y motivos de sus miembros (para que no la abandonen) a la hora de definir sus metas y tomar decisiones. Tal argumentación, a pesar de que busca la congruencia individuo-organización como foco de atención que trasciende la relación hombre-trabajo e individuo-sistema sociotécnico, da lugar a la suposición de que su centro de atención es la organización y no la relación dialéctica individuo-organización.

² Otros autores como March y Simon en 1958, lo mismo que Cyert y March en 1963, referidos por Schein (1982), en los estudios que realizan para determinar cómo hace la organización para fijar sus metas y tomar decisiones, resaltan también la idea de la congruencia de intereses entre el individuo y la organización.

Estas ideas de la teoría del equilibrio son parte del mensaje psicologista y humanista de la década del 20, que después de los duros años de la guerra, es sentido completamente como nuevo y avalado además por el auge de la corriente Humanista en Psicología. Se hace evidente que ni la era de la administración científica, ni el movimiento de las relaciones humanas eran suficientes, por sí solos para dar todas las respuestas a los dilemas organizacionales. (Sikula y Mcenma, 1989)

La **Teoría Humanista de la Organización** permite conducir ese desarrollo. Esta "tercera fuerza" en psicología, alternativa al psicoanálisis y al conductismo, concibe a la persona como un ser capaz de autoafirmarse de modo creativo, autónomo, consciente, capaz de tomar decisiones y con una rica experiencia interior y subjetiva que también aspira a realizar a través del trabajo en la organización. Los nuevos hallazgos de investigación destacaban la importancia de que el trabajo fuese intrínsecamente más interesante y más significativo para las personas. Autores tales como McGregor (1960), Argyris (1957;1964) y Maslow (1954) en sus investigaciones argumentaban que el trabajador se alienaba " porque el trabajo que se le pedía que hiciera no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva. (Schein,1982)

En las teorías anteriores, la relación del individuo con la organización incluía un intercambio de premios extrínsecos por el trabajo realizado, con énfasis en lo económico o en lo social. La teoría humanista propone nuevos supuestos sobre la naturaleza humana y la relación individuo-organización, planteando que existen en la persona la necesidad de autorealizarse, de hacer uso de todo su talento y de buscar un sentido de significado y de logro en su trabajo. Visto así, la satisfacción por el trabajo realizado y el poder utilizar las capacidades propias pasan a ser motivadores fundamentales de la actividad laboral.

En sintonía con las ideas ya planteadas por la teoría del equilibrio en la organización desde este modelo también se plantea que no existe un conflicto inherente entre las necesidades de auto-actualización de las personas en el trabajo y la efectividad de la organización. McGregor plantea, según Schein (1982) que si al empleado se le da la oportunidad puede integrar sus objetivos con los objetivos de la organización³.

Esta teoría permite profundizar mucho más en la dinámica motivacional y psicológica del ser humano en el trabajo al considerar, por una parte que no son sólo motivaciones económicas y sociales las que pueden explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, sino también motivaciones puramente psicológicas de realización personal. En este sentido plantea que producto de un proceso de maduración de la personalidad, la persona adulta espera encontrar en el trabajo espacios para expresar su potencial y realizar sus proyectos profesionales. Todos estos hallazgos son recogidos por la concepción que se elabora y asimilados críticamente desde una postura histórico cultural, lo que implicará que esas necesidades de auto-actualización y proyectos de realización del potencial humano, no sean consideradas solo en su determinación psico-biológica, sino en su dinámica histórico-cultural, reservándole un papel más activo a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

A juicio de la autora, la principal contribución de este paradigma es la de aportar al campo la anterior concepción filosófica y psicológica humanista, en la cual los aspectos sociales y humanos no solo se reconocen y se tienen en cuenta sino que se establecen como principios para el diseño de un nuevo modelo de organización, ampliando el alcance profesional de la

³ Aportan además a esta escuela los trabajos de Likert, Argyris, Bennis, entre otros, haciendo propuestas que intentan crear un modelo de organización que incorpore los aspectos positivos del modelo tradicional de organización y que tenga en cuenta los nuevos hallazgos que permiten un mayor desarrollo de la personalidad de sus miembros.

disciplina. Los psicólogos van a defender la necesidad del enriquecimiento y ampliación del trabajo que lo haga más atractivo y motivador y la necesidad de sistemas de organización y gestión más participativos.

La **Teoría de los Sistemas**⁴ le ofrece al campo una perspectiva integradora del concepto de organización y logra que desde mediados de los sesenta hasta nuestros días la mayoría de los autores coincidan en conceptualizar a la organización como un sistema social complejo, sujeta a las influencias del entorno. Una de las primeras y más importantes contribuciones de la posición sistémica fue el libro *Psicología Social de las Organizaciones* de Katz y Kahn en 1966, que define a la organización como sistema abierto y plantea la necesidad de que la Psicología se ocupe de estudiar al ser humano adulto, miembro de sistemas sociales.

La escuela centra su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su grupo, los subgrupos entre sí y de estos con la organización y su entorno, sosteniendo el planteamiento de que ningún sistema es estático, que todos cambian y evolucionan en respuesta a fuerzas internas y externas. En este aspecto resulta una contribución importante también la **Teoría Contingente o Situacional**, desarrollada por Lawrence y Lorsch.

Ya no puede hablarse entonces de que exista una sola manera de hacer bien las cosas, pues desde esta perspectiva se desalienta el uso de supuestos universales con relación a la organización y a los individuos. Cada situación debe ser analizada detenidamente antes de

⁴ Este enfoque se inspira en la Teoría General de los Sistemas de Von Bertalanffy, la cual está interesada en problemas de relación, de estructura y de interdependencia más que en los atributos constantes de los objetos.

proceder a la acción para determinar sus características más significativas a fin de establecer el tipo de prácticas más eficaces, hallazgos que son incorporados a la propuesta metodológica que se elabora, para fundamentar el carácter de diseño “a medida” que la caracteriza.

Con estas teorías el campo de la Psicología de las Organizaciones gana un enfoque que refuerza su noción de sistema y profundiza en la dependencia de la organización, como sistema social complejo, con respecto a la naturaleza del entorno con el que interactúa y a las características personales de los miembros que la conforman. El enfoque de sistemas aplicado a la comprensión de la psicología de las organizaciones fundamenta el hecho de que las fuerzas psicológicas que operan en un individuo están íntimamente relacionadas con lo que le sucede al grupo y/o a toda la organización a la que pertenece. A partir de este momento se considera que se consolida teóricamente la PO, cuyo objeto de estudio fue evolucionando, tal y como se ha ido señalando, de la relación hombre-trabajo con el fin de optimizarla, a la relación individuo-organización con la finalidad de lograr la efectividad y desarrollo organizacional.

En el caso de la propuesta metodológica que se elabora esta teoría le aporta el enfoque socio-psicológico de análisis que se hace imprescindible para la comprensión y abordaje sistémico del objeto declarado. Según Katz y Kahn (1986) el enfoque psicológico permite profundizar en la comprensión de la dinámica motivacional y personalógica de los individuos en el ámbito laboral mientras que el enfoque sociológico marca la presencia de los elementos intervinientes procedentes de la organización como sistema social abierto, que prescribe el comportamiento de la persona a través de sus roles, normas y valores. Visto así, la perspectiva de análisis puramente psicológica (micro-enfoque) se integra con la sociológica

(macro-enfoque), para abordar desde un enfoque socio-psicológico la comprensión del individuo adulto que trabaja, como miembro de una organización laboral concreta.

A partir de este análisis se demuestra que el objeto de estudio de la disciplina evoluciona a la relación individuo-organización y en este punto la autora considera que su tratamiento teórico-metodológico ha puesto el énfasis en el polo de la organización y no en el de la relación dialéctica y sistémica del individuo con la organización, en los marcos de la actividad laboral que se realiza. Por esta razón y asumiendo que la Psicología de las Organizaciones estudia al ser humano como miembro de las organizaciones laborales, consideramos que el foco de atención de la propuesta que se construye debe ser el de la relación individuo-trabajo-organización, para abordar los procesos subjetivos que acontecen en tal relación, con el fin de contribuir al desarrollo de los individuos y de la organización. Ello implica que se considere tanto a la organización como a sus miembros como sujetos de necesidades y aprendizaje permanentes.

La identificación de un procedimiento de abordaje para este objeto y su fundamentación científica es una tarea que será desarrollada en un momento posterior de la investigación. Por ahora y en relación con ello, el próximo paso en esta incursión investigativa por el campo de la Psicología de las Organizaciones fue el de identificar los principales enfoques metodológicos y procedimientos utilizados en la disciplina para fundamentar después el modelo metodológico y de intervención de la propuesta que se elabora para la gestión del potencial humano de la organización.

1.1.2 Alternativas Metodológicas en Psicología de las Organizaciones

Los métodos de investigación usados en Psicología de las Organizaciones son múltiples, primando tanto la investigación de laboratorio como la de campo. Estas dos alternativas se han considerado como posiciones extremas en donde la investigación de campo se inclina por el estudio de variables globales, la libertad y flexibilidad en la investigación, mientras que la investigación de laboratorio utiliza variables específicas y le hace culto a la precisión del método científico. (Peiró, 1991; Muchinsky, 1994)

En relación con ello, existe una polémica en torno a la consideración de la PO como área básica o aplicada, determinada a juicio de la autora, por las diferentes posiciones epistemológicas subyacentes. Chapanis señala que la investigación básica está fundamentalmente orientada a la consecución de nuevos conocimientos para la elaboración y el desarrollo de teorías, seleccionando los problemas en función de los intereses teóricos del propio investigador, cumpliendo rigurosamente las normas del método científico cuyos hallazgos pretenden generalizarse. Por el contrario, la investigación aplicada produce conocimientos para la solución de problemas de relevancia práctica como puede ser el fundamentar decisiones administrativas, por lo que sus resultados se corresponden con situaciones estrictamente limitadas. (Citado por Peiró, 1991)

Tal comparación, de acuerdo a la lectura realizada por la autora, le resta valor científico a la investigación aplicada al no hacer referencia a los criterios de rigor que también pueden acompañarla. Un conjunto de paradigmas alternativos al positivismo emergen en el campo de las ciencias sociales, desde disciplinas tales como la antropología, la sociología y la Psicología Social. Dentro de estos paradigmas destacan el Interaccionismo Simbólico, la

Etnometodología, el Constructivismo, la Teoría Sistémica, la Teoría de la Complejidad, la Investigación-Acción entre otros, aportando todos modelos de investigación bajo criterios de rigor alternativos con posibilidades de aplicación en el campo de la PO. (Denman y Haro, 2002; Guba y Lincoln, 2002; Ratcliffe y González del Valle, 2002).

Un planteamiento al respecto de especial relevancia para esta investigación, es el de considerar que el rigor y la calidad de una investigación no debe reducirse directamente a la utilización de uno u otro método científico para el análisis de los datos y resultados. La investigación es un proceso sistémico y las consideraciones de rigor deben abarcar la totalidad del proceso: el propósito y finalidad de la investigación, la definición del problema, la selección de la teoría, la selección de la metodología, la selección y aplicación de los métodos para la obtención y análisis de datos, la organización e interpretación de los datos, las conclusiones y recomendaciones y la evaluación del proceso de investigación. (Rein, 1976; citado por Ratcliffe y González del Valle, 2002)

La autora es del criterio de que es necesaria una epistemología diferente, en donde el mundo social no sea sólo el de la aplicación de los modelos, resultados y técnicas alcanzados en el "laboratorio" sino también, el que sirva para gestar los modelos teórico-metodológicos, sin que por ello la práctica investigativa deje de ser rigurosa. Esta cuestión vinculada a la relación ciencia-profesión, se considera de alta sensibilidad, teniendo en cuenta que es la PO una disciplina de salida profesional directa e impulsada en sus diferentes etapas por el desarrollo industrial y tecnológico de la humanidad, en la cual la mayoría de los problemas de investigación, tanto históricamente como en la actualidad, provienen de la práctica profesional concreta.

En este sentido se hace necesario hacer referencia a la subdisciplina llamada Desarrollo Organizacional (DO) o Cambio Organizacional, la cual surge en la década del 60. En la medida que las organizaciones se empezaron a concebir como sistemas dinámicos, complejos y adaptables, el concepto de cambio y desarrollo organizacional pasó a ser central. Entonces el cómo influir y conducir este desarrollo al nivel de la dirección y del diseño organizacional comenzó a ser de interés para la disciplina.

Dentro de la literatura consultada sobre el tema se destacan tres conceptos fundamentales que acompañan a la implementación de los programas de DO. Estos conceptos son: 1) agente de cambio, 2) organización cliente y 3) intervención o consultoría. (Muchinsky, 1994) Se considera importante señalar estos conceptos no solo como tales sino también como valores de nuestra práctica profesional, teniendo en cuenta que somos una profesión de servicios y que en la presente investigación se elabora un procedimiento de intervención para el desarrollo de la organización y sus miembros. La aplicación de estos tres conceptos implica que las principales intervenciones en DO, se realizan promovidas por un agente de cambio, animadas por un enfoque de servicio orientado a la satisfacción de las necesidades de la organización cliente, a través de la labor de intervención o consultoría.

Dos son los modelos teórico- metodológicos fundamentales reconocidos en la disciplina, para llevar a cabo los programas de Desarrollo Organizacional: el modelo de cambio planificado y el modelo de investigación-acción. Estas teorías contemporáneas de intervención en la PO son inspiradas en la obra del eminente psicólogo social Kurt Lewin. El modelo de cambio planificado, fiel reflejo del modelo de Lewin es desarrollado por Lippit, Watson y Westley en 1958 y ha sido modificado y depurado por Huse en 1980. La Investigación-Acción es otro modelo de intervención utilizado para el cambio y desarrollo organizacional, originalmente

también planteado por Lewin, el cual ha sido adaptado al campo de la PO por Forman, Sashkin & Kavanagh, en 1976. (Schein,1982 ; Muchinsky,1994) Dentro de estos enfoques disponibles, se quiere subrayar el valor que para esta investigación tiene el modelo de Investigación-Acción, dado el objeto y finalidad que se sostiene en la propuesta metodológica que se elabora.

La orientación científica tradicional de la teoría de las organizaciones produjo, según Argyris, 1976 (Citado por Peiró, 1991), de conjunto con un cúmulo importante de conocimientos sobre las organizaciones, una serie de deficiencias relacionadas con un predominio del interés por la descripción y la predicción de las diferencias individuales y un olvido importante del desarrollo a nivel personal y organizacional; creando métodos de investigación caracterizados por el control sobre los sujetos, que alienan a esos sujetos y restringen el flujo de comunicación e información entre el sujeto y el investigador. (Investigación Mecánica)

Frente a esta orientación Argyris postula la necesidad de un mayor interés por la comprensión teórica de la conducta en la intervención en las organizaciones, que permita el control pero no inhiba la creatividad de los miembros y que posibilite la participación de la organización en la investigación para obtener la máxima colaboración y el máximo flujo de la información, combinando los procedimientos de selección y clasificación con la retroalimentación de los resultados de modo que se permita un desarrollo máximo del potencial humano. (Investigación Orgánica)

La Investigación-Acción es un modelo que supera las deficiencias de la investigación mecánica y que responde a las expectativas de la investigación orgánica en el campo de la PO. Este modelo puede ser utilizado como **método de investigación** y la secuencia de

actividades que describe está dada por el modelo de formulación de la teoría, la intervención, la recolección de información sobre los efectos de la intervención y la confrontación de esos datos con la teoría antes de llevar a cabo una nueva intervención. (Schein, 1989) Como **método de intervención** requiere de la identificación de un problema, la planificación de acciones de conjunto con la organización, la ejecución de la acción, la recogida de datos después de la acción y el feedback a la organización antes de planificar y ejecutar la nueva acción y así continúa el ciclo hasta dar por concluida la intervención.(Muchinsky, 1994).

Visto así, el modelo de Investigación-Acción ofrece la posibilidad de realizar una práctica de investigación e intervención profesional desde el enfoque de Desarrollo Organizacional, sustentada científicamente, que se ajusta a cánones de rigor que responden a la naturaleza compleja y sistémica del objeto de estudio declarado para la propuesta que se elabora: la relación individuo-trabajo-organización, con el propósito de que tanto el desarrollo individual como organizacional sea estimulado, a través de la gestión del potencial humano de la organización.

1.2 La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones

En este epígrafe se presenta la GRH como una importante área de trabajo de la PO, desde la cual se puede poner en práctica la propuesta metodológica que se elabora. Se expone el tratamiento de la GRH por diferentes autores considerados clásicos en el tema en cuanto a definiciones, políticas y sus funciones dentro de la organización laboral. Se fundamentará que en el tratamiento del tema, el énfasis está más en la organización y menos en la relación sistémica individuo-trabajo-organización y se plantea que la consideración de las personas

como factores estratégicos más importantes o como capital humano, no supera su consideración como recursos o insumos de la organización. Con este análisis se persigue el propósito de demostrar la necesidad e importancia de ofrecerle al psicólogo una propuesta metodológica, que fundamente su práctica profesional en el área de la GRH como gestor del potencial humano de la organización.

1.2.1 Antecedentes y Orígenes de la Gestión de Recursos Humanos

El estudio de la dimensión humana de la organización, ha estado presente en las distintas escuelas o enfoques de las teorías organizacionales y su tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal suerte que la función de Personal ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual de Gestión de Recursos Humanos en permanente desarrollo e innovación.

En la historia de la PO se encuentran hallazgos investigativos que sustentan tal evolución y que se han presentado en el epígrafe anterior. En calidad de antecedente es importante hacer referencia a la teoría de la administración científica del trabajo pues de ella se deriva la propuesta tradicional de Administración de Personal. Como precursoras del actual planteamiento de GRH, se identifica a la teoría de las relaciones humanas y a la teoría humanista de la organización aportando ambas supuestos alternativos sobre la naturaleza humana que sustentan modelos de relación diferentes entre el individuo, el trabajo y la organización.

Con relación a los orígenes del término GRH, éstos se encuentran en el ámbito empresarial, asociados al crecimiento y complejidad de las organizaciones comenzando a ser adoptado

por empresas que querían conseguir que la función de relaciones laborales se sensibilizara con las necesidades de las empresas, de los empleados y de la sociedad. (Beer, 1989) En torno a este nombre se hallan una diversidad de denominaciones afines, entre ellas se encuentran Dirección de Relaciones Sociales e Industriales, Dirección de Relaciones Humanas, Dirección de Personal, Dirección de Desarrollo Social, aunque los más frecuentemente usados son Administración de Recursos Humanos y Gestión de Recursos Humanos.

Algunos autores sostienen que la denominación de GRH es una creación norteamericana de la década del 70 como respuesta a las efectivas políticas de personal del sobresaliente modelo de dirección japonés. (Beer, 1989; Menguzzato, 1991; Chiavenato, 1996). Sucedió que la economía de los Estados Unidos a pesar de ser la mayor del mundo no era la más saludable y por parte de las empresas subsistían dos problemas graves: declinación de la producción y una disminución de la ética laboral. Los capitales y productos japoneses inundaban los mercados norteamericanos y se demostraba la alta productividad per cápita de los obreros nipones. El país asiático había aculturado métodos y conocimientos mayoritariamente de autoría estadounidense, desarrollando políticas de empleo y de gestión que parecían incrementar la integración de los empleados con la organización y lograban incentivar en sus empresas la lealtad, el compromiso funcional y una cultura organizacional propia con fuertes políticas de estimulación a través de la relación obrero accionista, puestos de por vida y círculos de calidad. (Abegglenet, 1986)

Es así como la visión tradicional de la Administración de Personal evoluciona hacia la de Gestión de Recursos Humanos. La Administración de Personal insistía en el cumplimiento de las reglas internas y de la legislación, era concebida como una actividad mediadora entre

la organización y las personas, un tipo de órgano interpretador de las exigencias de la empresa a los empleados y de las reivindicaciones de estos a la organización. Este concepto va cambiando y experimentando una gran ampliación hasta convertirse en el enfoque GRH en el cual según Alles (2000): los empleados deben ser competitivos, el área debe ser absolutamente profesional, debe crear valor en lugar de reducir costes, debe generar compromiso en lugar de cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Coincidimos con Menguzzato y Renau (1991) en la consideración de que la importancia que cobra el tema de los recursos humanos dentro de la empresa obedece a una doble necesidad. En primer lugar a una necesidad planteada desde dentro de la empresa, y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de preparación y formación general de las personas y por lo tanto, un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo en cuanto a condiciones de trabajo, calidad de vida, información, comunicación y participación en las decisiones. En segundo lugar a una necesidad creada por la evolución del entorno competitivo internacional. Las fluctuaciones del crecimiento económico, el papel motor de una tecnología en constante evolución, la mundialización de la economía, la importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad, del cliente, van modificando las reglas de la competencia orientada a la innovación y la mejora continua.

Por lo tanto, si bien es preciso seguir asegurando los valores económicos tradicionales, tales como la rentabilidad y el crecimiento, los recursos ya no pueden organizarse de la misma manera y especialmente los recursos humanos adquieren el status de "factor estratégico" de la empresa. Es así como los cambios del entorno obligan a las empresas a redefinir sus filosofías de actuación y dentro de ellas, a revisar y perfeccionar sus políticas de dirección de personal para solucionar los nuevos problemas que se presentan.

Problemas típicos referidos en la literatura sobre GRH son: 1) las personas no están involucradas o comprometidas con su trabajo, 2) el ausentismo y el turnover son altos, 3) competencia disfuncional entre los individuos y los grupos, 4) comunicaciones inadecuadas que provocan distorsiones y falta de información, 5) confusión y desentimiento en cuanto a objetivos prioritarios, 6) los supervisores no desean asumir responsabilidades. (Chiavenato, 1996) Los esfuerzos por darle solución a estas problemáticas, entre otras, se concretan en un movimiento teórico-práctico reconocido como la moderna Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones

1.2.2 La Función de Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones

La GRH siempre ha estado asociada a la pregunta de ¿cómo se activa, potencia y dirige el comportamiento de las personas en el trabajo, hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización? Son disímiles los modelos de GRH presentes en la literatura (Walker, 1980; Chiavenato, 1983; Beer, 1989; Besseyre, 1989; Quintanilla, 1991; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1994; Sikula, 1994; Bustillo, 1994) propuestos por los diferentes autores y en ellos siempre está presente la consideración de los recursos humanos como los recursos más importantes de la organización en los cuales hay que invertir para lograr los niveles de desempeño y de satisfacción deseados. Así por ejemplo, Besseyres (1990) considera que la Dirección de Recursos Humanos es una función social proactiva, holística, macroorganizacional y estratégica, en la que mujeres y hombres son recursos a movilizar, desarrollar y en los que hay que invertir, siendo considerados como los recursos estratégicos más importantes de la empresa.

Tributando a esta cuestión existen diversas teorías motivacionales a través de las cuales reconocidos autores en el campo recomiendan un conjunto de acciones motivacionales para elevar la satisfacción y productividad personal en el trabajo. Dentro de ellas se destacan las teorías de las necesidades de Maslow , ERG de Arderfer , XY de McGregor, de las Necesidades Sociales de McClelland, la Bifactorial de Herzberg, la de las Motivaciones Intrínsecas de Deci , la del camino-meta de Georgopoulos, Mahoney y Jones, la de la Expectativa / Valencia de Vroom, la de la Equidad de Adams, la del establecimiento de metas de Locke y Lathan, entre otras.

Sin embargo ha quedado otra pregunta pendiente que no ha sido suficientemente tratada por la GRH, y que viene a completar -a juicio de la autora- la relación dialéctica entre el individuo que trabaja y la organización. Ella es la de: ¿Cómo la organización le ofrece la oportunidad a sus miembros de integrar sus objetivos con los objetivos de la organización? Esta es una interrogante planteada desde las teorías humanista y del equilibrio en la PO, que no ha sido suficientemente tratada por el nuevo enfoque de GRH, en el cual el énfasis ha estado centrado en la organización, considerando a la persona como uno de sus insumos fundamentales.

Numerosos autores revisados y estudiados definen la GRH más, en términos de herramientas de gestión para administrar a las personas y no en desarrollar fundamentos teóricos que avalen su práctica. En este sentido la GRH es considerada como un conjunto de funciones que recorren la relación laboral de principio a fin, incluyéndose las de diseño de puestos, reclutamiento, selección, valoración, capacitación y entrenamiento, desarrollo de carreras, evaluación del desempeño, remuneración o compensación, higiene y seguridad,

motivación y movilización del factor humano y mantenimiento o cierre de la relación legal contractual. (Menguzato y Renau, 1991; Caveda, 1993; Alles, 2000; Chiavenato, 1996)

A tono con esta polémica, la propia nomenclatura de GRH y su valor instrumental no pasa inadvertido para los estudiosos del tema. Michael Beer , uno de los teóricos más connotados dentro del medio, reconoce y manifiesta que es consciente de que el término comunica un exceso de valores instrumentales sobre las personas y poco sobre valores humanos, pero que les interesa destacar a las personas como un activo potencial en lugar de como un coste variable, por lo que su atención debe ser entendida como una inversión a largo plazo. El es uno de los autores que considera a las personas como “capital social”, inclinándose nuevamente el análisis hacia el polo de la organización.

Nombrar a las personas en términos de recursos significa despojarlas de su condición humana como fin en sí mismas y convertirlas en medios al servicio de los objetivos de la organización. La autora es del criterio de que sólo se logrará la implicación de los “recursos humanos”, implicando a las personas y para ello no bastará movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad. Esta movilización de recursos es imposible si no se implica y compromete a la persona como sujeto de su personalidad en su relación con el trabajo y con la organización, misión fundamental de la GRH en las organizaciones.

La GRH como función de la dirección general es desarrollada por Beer (1989) e incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de la relación entre la organización y sus empleados, de modo que esta satisfaga las necesidades en continuo cambio de ambas partes y de la sociedad. Le toca a la Dirección General integrar y

desarrollar a los empleados en la empresa, asegurando la coherencia entre las estrategias competitivas, las políticas de personal y cualquier otra política que suponga un impacto en los empleados. La dirección del departamento de Personal (línea) y sus especialistas (staff) tienen la responsabilidad de fijar políticas que guíen la puesta en práctica y desarrollo de las actividades de personal de forma que se refuercen mutuamente.

Por su parte Idalberto Chiavenato, otro importante estudioso del tema, situado en la posición de la Dirección de Recursos Humanos al nivel de un subsistema de la organización, considera que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Por otra parte considera a la GRH como una responsabilidad de línea o subdirección y una función de staff, que puede estar situada en diferentes niveles de la estructura organizacional -el decisorio, el ejecutivo o el de asesoría- de acuerdo a la filosofía gerencial de la empresa. (Chiavenato, 1996)

La autora es del criterio que ambas perspectivas son necesariamente complementables. La GRH es una filosofía gerencial, lo cual según Beer supone que los directivos reflexionen sobre sus propios valores y creencias acerca del rol de la organización en la sociedad y el rol de las personas en la organización. Se implementa al nivel de la dirección estableciendo políticas de recursos humanos sobre la influencia de los empleados en la gestión de la organización, el flujo de personal, el diseño de los sistemas de trabajo y los sistemas de recompensa.

En sintonía con lo anterior, desde la perspectiva de una relación laboral concreta, esta filosofía gerencial tienen su concreción en las políticas de RH que seguirá la empresa para suministrar, utilizar, mantener, desarrollar y controlar sus recursos humanos, tal y como lo define Chiavenato. Estas políticas se concretan en las prácticas de análisis de puestos, reclutamiento, selección de personal, formación, desarrollo de carreras, evaluación del desempeño, estimulación y compensación; prácticas de Recursos Humanos monitoreadas por los departamentos de Personal y en sintonía con la filosofía gerencial y el proyecto de empresa.

En la actualidad, nuevas modalidades de las primeras generaciones de teorías sobre los recursos humanos se desarrollan, destacándose entre ellas los enfoques de gestión del conocimiento y gestión por competencias (Rodríguez, 1999b), debido a que en la base de todas las funciones antes expuestas siempre se encuentran procesos de evaluación y desarrollo de las competencias de las personas en el ámbito laboral y profesional.

1.2.3 La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

También por la década del '70 de conjunto con el auge del movimiento de la GRH en la empresa, hace su aparición en el escenario de la PO el concepto de competencia. Hasta entonces eran los conceptos de aptitudes intelectuales y rasgos de personalidad los que se utilizaban para referirse a las características individuales de las personas en el trabajo, siendo estas las facultades psicológicas que se tenían en cuenta en los procesos de selección, formación y evaluación de los recursos humanos en las organizaciones.

Existe consenso en la literatura científica en considerar a David McClelland, el padre de la gestión por competencias (Levy Leboyer ,1997; Cubeiro y Fernández, 1998; Llorente, 1999; Arraiz, 2000; Goleman, 2000; Cuesta, 2001). McClelland, además de elaborar su teoría de la motivación de logros aporta a la PO en general y a la GRH en particular, el concepto de competencias como una nueva categoría para referirse a las características individuales de las personas en el trabajo. No eran las aptitudes intelectuales medidas por los test de habilidades y la medida de cociente intelectual (CI) de Stanford-Binet, ni los rasgos de personalidad evaluados a través de las pruebas de personalidad los determinantes del desempeño laboral sobresaliente. Tal conflicto metodológico según Levy-Leboyer (1997) conduce a McClelland a proponer la noción de competencias como una alternativa a los enfoques psicológicos diferenciales y psicométricos más estrictos aún presentes en el medio en ese momento. De este modo el renombrado autor cambia los términos del debate sobre la evaluación e identificación de los elementos distintivos del desempeño óptimo en el trabajo.

Este movimiento se inicia con el artículo pionero de David McClelland “ Midiendo las Competencias y no la Inteligencia”⁵. El artículo narra resultados de investigación, de un trabajo realizado por McClelland y su Consultora Hay/McBer, en el Departamento de Estado de los Estados Unidos. En esa ocasión tuvieron la oportunidad de evaluar las aptitudes de funcionarios diplomáticos que desempeñarían misiones en el exterior, demostrando que las pruebas tradicionales de aptitud y conocimientos, así como los títulos académicos, no constituían indicadores suficientes para predecir el éxito laboral. En la profesión diplomática así como ocurre con los agentes de

⁵ McClelland, David C. (1973): “Testing for Competence rather than for Intelligence,” American Psychologist, January.

ventas y contabilidad u otras profesiones, eran otras las facultades humanas que se requerían.

Según McClelland, las aptitudes académicas tradicionales no permitían predecir el desempeño de una persona en un determinado puesto o el éxito en la vida.⁶ En cambio proponía una serie de competencias como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, las cuales distinguían a los trabajadores más sobresalientes de los que podían ser considerados trabajadores promedio. Sugiere entonces estudiar a los “trabajadores estrella” para identificar qué competencias presentaban y poder caracterizar al desempeño estelar. (McClelland, 1973; Spencer y McClelland, 1984; Goleman, 1996, 2000)

El concepto de competencias se ha impuesto en la literatura empresarial y en el vocabulario de psicólogos y gestores de recursos humanos (Delgado, 2002; Fernández, 2002; López, 2002; Quesada, 2002; Cuesta, 2001; Ramírez, 2002) y sobre ellas se pueden encontrar una gran cantidad de conceptualizaciones. Una de las definiciones más referidas en la literatura sobre el tema es la Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993), continuadores de la obra de McClelland. Ellos plantean que las competencias son características subyacentes de las personas que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. De este modo, la persona competente muestra la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, motivos y rasgos, que se traducen en comportamientos que contribuyen a un desempeño eficaz alcanzando los resultados esperados en el trabajo.

⁶ Resultan muy importantes para este debate los desarrollos de las Teorías de la Inteligencia, destacándose sobre todo las teorías de Inteligencia Exitosa de Sternberg (1999) ; Inteligencias Múltiples de Gardner (1997) y la de Inteligencia Emocional de Goleman (1996).

Así existen numerosos intentos de los expertos en el tema en definir las y clasificarlas siguiendo diversos criterios.: McClelland (1973) nos habla de competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal. Jolis, 1998, citado por Levy Leboyer (1997) las clasifica en competencias teóricas, competencias prácticas, competencias sociales y competencias de conocimiento. Córdoba (2000) menciona las competencias genéricas: atención al cliente, trabajo en equipo, creatividad y las competencias técnicas: ventas, informática, contabilidad. Barrios (2000) citando a INTECAP alude a una clasificación de las competencias en básicas, genéricas y específicas. Cuesta (2001) por su parte hace referencia a competencias básicas y a competencias secundarias.

Al decir de Cuesta (2001) esta falta de consenso sobre la conceptualización del concepto y el exceso de clasificaciones obedece a la condición intangible del término competencias y a la interdisciplinariedad demandada por su naturaleza. Este concepto de competencias viene a ser entonces un punto de conexión entre los comportamientos de las personas y los objetivos estratégicos de la organización a través del trabajo concreto y es aquí donde ellas se conectan con la estrategia de GRH, contribuyendo a la innovación de este proceso organizacional.

La Gestión por Competencias es una propuesta teórico-metodológica interesante ya que dota a la práctica de GRH de una noción holística e integradora sobre el desempeño de las personas en el trabajo y a nivel metodológico demanda entonces la creación de técnicas que reconstruyan la interacción compleja que existe entre las características del individuo y las características de la situación de trabajo en la organización. Los métodos tradicionales

de análisis del trabajo apuntan ya sea a las aptitudes y a los rasgos de personalidad, ya sea a las actividades del trabajo, pero nunca a las competencias que constituyen el vínculo entre ellas. Dentro de los métodos modernos de evaluación y desarrollo de competencias se recomienda el Assessment Center, como un procedimiento que al combinar en un programa común, tests clásicos de evaluación de capacidades y rasgos de personalidad, con test de simulación que modelan situaciones de trabajo, se ajusta al enfoque de gestión de competencias en su propósito de identificarlas, analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. (Levy-Leboyer, 1997)

Se considera de gran valor la posición teórico-metodológica de Levy Leboyer la cual insiste en que el concepto de competencia es indisoluble de la noción de desarrollo, pues las competencias se desarrollan al hilo de las experiencias profesionales y pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida activa, destacando con ello su carácter dinámico. Esta cuestión no siempre está presente en la literatura sobre gestión de competencias, en la cual se insiste en destacar del concepto el criterio de desempeño de éxito exhibido por lo que luego, el proceso de evaluación se convierte en un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra los estándares definidos.

Consideramos que el concepto de competencia puede seguir siendo una noción estática y mecánica si sólo se busca lo que la persona “sabe hacer” en el aquí- ahora y no se exploran las competencias en estado potencial, que a través de procesos de aprendizaje, pueden ser estimuladas y desarrolladas.

El desarrollo humano en el trabajo continua como tema pendiente en el ámbito de la GRH. En el 9º Congreso Mundial de Recursos Humanos celebrado en Ciudad de México en el

año 2002, a pesar de efectuarse bajo el lema de “Personas que hacen la diferencia: regreso a la persona,” sólo fueron algunas las ponencias que trataron temas de desarrollo personal, calidad de vida en las organizaciones, espiritualidad y desarrollo de valores en el trabajo, por lo que se sigue necesitando que los temas más propiamente humanos, dejen de considerarse marginales y ocupen un mayor espacio de reflexión en relación con los temas de estrategia y herramientas prácticas. (Reyes, 2002)

A modo de reflexiones de cierre de este epígrafe se considera que el tratamiento de la GRH por parte de la mayoría de los autores se realiza desde la perspectiva del management enfocada en la organización y no desde una perspectiva socio-psicológica que atienda a la relación individuo-trabajo-organización. En este sentido el movimiento teórico- práctico existente, se define más en términos de herramientas de gestión para administrar a las personas que de fundamentos teóricos que avalen y sustenten la práctica de estas herramientas y su finalidad. Por estas razones se es del criterio de que los referidos enfoques resultan necesarios pero no suficientes, para la preparación del psicólogo en su desempeño profesional en esta área. Al unísono se plantea la necesidad de desarrollar modelos de actuación profesional debidamente fundamentados que orienten la práctica profesional del psicólogo en este ámbito interdisciplinario y que lo doten de procedimientos que le permitan gestionar el potencial humano de la organización de manera que tanto el desarrollo individual como organizacional sea propiciado.

1.3 El Assessment Center como metodología de Gestión de Recursos Humanos

Este es el epígrafe final de este primer capítulo que presenta los cimientos teórico-metodológicos del planteamiento de la investigación. Con él se persigue el propósito de realizar un análisis crítico sobre el Assessment Center como herramienta de Gestión de Recursos Humanos, la cual ha popularizado su uso en este ámbito. Baste realizar búsquedas en internet para percatarse de que la proliferación de cursos, talleres, ofertas de consultoras que utilizan el método es numerosísima.⁷ Sin embargo este no es el caso de los trabajos teóricos sobre la temática los cuales son muy escasos, lo que ha convocado a la autora a aportar a él, desde una perspectiva conceptual que fundamente su uso como estrategia metodológica para la gestión del potencial humano de la organización.

1.3.1 Panorama Histórico y Actual del Assessment Center

Los Centros de Evaluación, Reuniones de Evaluación o Assessment Center ofrecen la promesa de identificar personas con potencial de éxito en su trabajo. Los antecedentes del método son situadas por los autores en Alemania e Inglaterra y en los Estados Unidos surge ya en su forma moderna. El método psicométrico de evaluación tradicional no resultaba efectivo y entonces se le demanda a los Psicología la creación de nuevos métodos que fueran capaces de predecir de modo efectivo el éxito de las personas en puestos militares de alto riesgo.

⁷ Citamos como ejemplos a consultoras tales como pseaconsultores.com; arearh.com y actualrh.com

Sus primeros antecedentes a nivel empírico, pueden encontrarse en la Alemania de la pre-guerra, donde se utiliza para la selección de oficiales que debían realizar misiones riesgosas. Los candidatos involucrados tenían que someterse a una evaluación durante tres días por una junta formada por un coronel, un oficial medio y examinadores psicológicos. Los procedimientos alemanes fueron la inspiración para el próximo estadio en el surgimiento del AC. En Inglaterra, a principios de 1941 se realizan experimentos de evaluaciones múltiples apoyados por militares que habían observado las prácticas alemanas debido a que existía una gran insatisfacción con el sistema de entrevistas cortas que se empleaba para la selección de oficiales durante los primeros dos primeros años de la guerra. Tales procedimientos alemanes inspiraron también a la Junta Británica de Guerra de Selección Oficiales o "The British War Office Board (WOSB) , los cuales sustituyen su sistema de cortas entrevistas por las Reuniones de Evaluación. (Harris, 1949; Vernom & Parris, 1949, citado por Feltham, 1989)

Esta práctica llega también a los Estados Unidos en los días de la II Guerra Mundial, cuando la Oficina de Servicios Estratégicos (OSS) del gobierno tenía la gran necesidad de seleccionar individuos capacitados para realizar misiones arriesgadas de inteligencia secreta y contrató a muchos soldados que resultaron ser inadaptados. Fue entonces cuando solicitaron ayuda a profesionales de la Psicología, reconociéndose como creador del procedimiento al psicólogo Douglas Bray ^{*}, el cual prepara la primera Reunión de Evaluación puesta en práctica para finales del año 1943. El término "assessment center" hace su aparición por primera vez, en un artículo que él publica en 1948, titulado "Assesment of

^{*} Douglas Bray es Doctor en Psicología, EUA. Ha desempeñado importantes responsabilidades tales como Presidente de la Sociedad de Psicología Industrial/Organizacional y Jefe del Comité de Etica, de la Asociación de Psicólogos Americanos, entre otras.

Men” en donde describe el uso del nuevo procedimiento para la selección de agentes de inteligencia y enfatiza en sus bondades por permitir estudiar la conducta humana en situaciones complejas aunque simuladas. Bray (2003)

Bray continúa el desarrollo de la metodología en posteriores investigaciones aplicándola a la industria, y dirige el primer Assessment Center en este terreno en 1956 cuando es empleado como Director de Personal por la empresa telefónica American Telephone and Telegraph (AT&T) , siendo esta la empresa que por primera vez aplica el AC como una práctica de personal. El AC en su forma moderna debe así su existencia a una investigación que él realiza en esta empresa, en el marco de un programa de Progreso Gerencial de jóvenes en la empresa. Esta fue una investigación pura ⁹ la cual consistió en un estudio longitudinal que siguió la carrera de estos jóvenes durante ocho años y que validó el método científicamente. Desde entonces hasta ahora, puede decirse literalmente, que miles de organizaciones han implementado el AC.

Cuando la experiencia de AT&T se da a conocer, despierta el interés por el método en la comunidad empresarial norteamericana. Un reconocido seguidor de la metodología es William Byham* , el cual valora la importancia del método e invita a Bray a formar una compañía para extender la aplicación del AC y comercializar los materiales y el know-how de esta metodología. Así se crea en 1970 la organización Dimensiones de Desarrollo Internacional (DDI) ¹⁰ institución que se publicita actualmente como líder mundial en la tecnología AC.

⁹ Este estudio se describe detalladamente en Bray, D.W., Campbel, R.J., and Grant, D.L. (1977). *Formative years in business: A long-term AT&T study of managerial lives*. New York:Wiley.

* W.C.Byham, Doctor en Psicología, EUA, escribe el primer artículo sobre AC en la Harvard Business Review en 1970 titulado “ Assessment Center for spotting future managers” y funda el Congreso Internacional sobre el Método Assessment Center.

¹⁰ <http://www.ddiworld.com>

La DDI es una institución que continúa activa en la actualidad y organiza un Congreso anual sobre el Método Assessment Center¹¹, en diferentes países de Estados Unidos y Europa, Congreso que continúa siendo impulsado por el espíritu vivo de los fundadores y continuadores de la metodología. La reunión convoca y nuclea a profesionales del ámbito de los recursos humanos de diferentes latitudes a compartir y discutir sobre investigaciones, aplicaciones y nuevos desarrollos de la tecnología AC, por lo que es una voz importante a tener en cuenta en su estudio y práctica.

Este breve análisis, desde una perspectiva histórica, habla de que los orígenes del AC están vinculados al momento del desarrollo de la ciencia psicológica en el que hace crisis el modelo psicométrico tradicional de evaluación, que a su vez respondía a una concepción estática de la subjetividad humana también en crisis. En este contexto el AC aparece como un procedimiento metodológico que focaliza su atención en el comportamiento humano, integrando en una metodología única los enfoques psicométrico y psicocomportamental, presentes en la Psicología en ese momento.

En la actualidad la Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations¹² elaborada por el Task Force on Assessment Center Guidelines (2000), define al AC como una evaluación estandarizada del comportamiento basada en múltiples datos, en los que se usan varias técnicas y observadores entrenados, los cuales emiten juicios, sobre todo a partir del comportamiento en las simulaciones. Estos juicios se agrupan o procesan en una

¹¹ <http://www.assessmentcenters.org>.

¹² Esta Guía de Procedimiento fue aprobada por el 28 Congreso Internacional sobre el Método Assessment Centers, San Francisco, California 2000 y ratificada por el 32 Congreso celebrado en el año 2004. Puede ser consultada en su versión original en el sitio en: <http://www.assessmentcenters.org/images/00guidelines.pdf>

reunión de asesores o a través de la integración estadística y a partir de ellos se emiten las conclusiones finales.

En la búsqueda bibliográfica realizada a propósito de profundizar en las características del método, se encontró una gran variedad de definiciones y puntos de encuentro y desencuentro entre los autores en asuntos de interés tales como: ¿Cuál es el estatus epistemológico del AC, es una metodología, un método, una técnica? ¿Es una metodología de evaluación tradicional para predecir rendimiento o para identificar potencial de desarrollo ? ¿Es un método de evaluación y desarrollo del personal en general o sólo de personal gerencial?

¿Cuál es el estatus epistemológico del AC? No todos los autores le dan al AC el mismo tratamiento epistemológico, unos los consideran como un conjunto de técnicas psicométricas y ejercicios situacionales (Rubio y De la Cruz, 1994; Fowler, 1993) ; otros se refieren a ella como método (Daft & Steers, 1986; Zedec 1986; Robertson, 1986; Feltham, 1989; Schultz, 1986; Seergers, 1989) y en la convocatoria al Congreso aparece como el Assessment Centers Method y es tratado como una tecnología.

En el caso de la presente investigación se considera al AC como una metodología debido a que este es un procedimiento que combina varios métodos y técnicas, por tanto ella no puede ser ni lo uno ni lo otro. La metodología , sin embargo, es un tratado de los métodos, es decir, un conjunto de métodos que orientan el desarrollo de un proceso. Tal definición consideramos que es la que más se ajusta a las características de lo que es un AC si tenemos en cuenta que este es un procedimiento que sigue un enfoque paso a paso, en los cuales hace uso de múltiples métodos y técnicas en dependencia de los fines que se proponga.

¿Es una metodología para predecir rendimiento o para identificar potencial de desarrollo ? El AC surgió como instrumento de predicción y se propone como una metodología eficaz para predecir el desempeño futuro por reducir el margen de error en la predicción debido a la combinación de los métodos psicométrico y de simulación. En este sentido, Bhyam (1981) plantea que el AC es un sistema de evaluación integral compuesto por tests y simulaciones con el propósito de arribar a la mejor predicción posible, siendo altamente efectivo para prevenir los más comunes errores de evaluación.

Otros autores que defienden la misma posición refieren que es una metodología que se distingue por la combinación de métodos y análisis subjetivo y objetivo; cuantitativo y cualitativo y que existen evidencias de investigación que indican que ningún método de evaluación de personal por si solo, puede obtener un alto grado de validez. Estos estudios señalan que los AC obtienen una validez mucho mayor producto de esta combinación de métodos, lo cual la convierte en una metodología muy poderosa. (Moses & Byham, 1977; Fowler, 1993; Muchinsky, 1994; Zedec, 1986; Feltham, 1989).

Al respecto refieren que en los Estados Unidos el AC se usa fundamentalmente como metodología de selección de personal directivo (Moses & Byham, 1977), mientras que en Europa, por ejemplo en Inglaterra, Alemania y Países Bajos, es más utilizado como instrumento diagnóstico en la evaluación de potencial, las políticas de carrera, el desarrollo gerencial y en programas extensivos de entrenamiento para jóvenes directores y mandos intermedios o para equipos de alta dirección. (Seegers, 1989)

Hoy en día se percibe este cambio en el pensamiento tradicional de lo que es un AC. El tipo de center puede variar entre el AC tradicional usado puramente para la selección y el AC

reconocido también como Development Center cuyo propósito fundamental es el desarrollo. Lo cierto es que en su concepción actual todos los AC involucran tanto aspectos de evaluación como de desarrollo. Así pues se está enfatizando cada vez más en involucrar al candidato a participar activamente en el proceso en lugar de ser un ente pasivo, por ejemplo, en algunos AC la mayoría del trabajo de evaluación es realizado por los mismos participantes a través de las auto-evaluaciones, con el objetivo principal de retroalimentarlos en cuanto a su desempeño.

¿Es un método de evaluación y desarrollo gerencial o de todo el personal? Con respecto al nivel de aplicación de la metodología muchos autores lo consideran un método para la evaluación de personal gerencial (Daft & Steers, 1986; Zedec 1986; Robertson, 1986) arguyendo que es una metodología muy costosa y que su uso sólo se justifica para predecir el éxito en puestos de alto nivel. Otros consideran que el AC es igualmente efectivo en la evaluación, tanto para el nivel gerencial como para puestos no gerenciales (Rubio y De la Cruz, 1994 ; Fowler,1993; Feltham, 1989; Schultz, 1986; Seegers, 1989; Wanous, 1980). Esta última posición es defendida sobre todo por aquellos autores que trabajan la metodología con fines de evaluación y desarrollo de competencias.

En nuestro caso la entendemos como una metodología de evaluación y desarrollo de competencias de las personas en el ámbito laboral, sobre todo en posiciones claves de la organización, sean puestos gerenciales o no, respondiendo siempre a la proyección estratégica de la empresa.

¿Es un método privativo de la Psicología de las Organizacional? El AC es un procedimiento que debe su desarrollo a la PO pero ella es utilizada en diversas áreas

aplicadas de la Psicología. En una búsqueda bibliográfica realizada en la base de datos PsycINFO, en una revisión desde 1980 hasta el 2002, se encontraron referidos varios trabajos que así lo atestiguan.

Se encontraron referidos trabajos de Psicología Militar, fieles a los orígenes del método, que utilizan el AC para selección de personal en Estaciones de Bomberos (Yeager, 1986); en entrenamiento a directivos de centros correccionales (Pelfrey, 1986); en la selección de oficiales de policías (O'Hara & Love, 1987). Aparecen trabajos sobre la personalidad de delincuentes jóvenes (González Patino, 1997). Se refieren estudios que utilizan el AC para realizar observaciones de la personalidad y la conducta (Colvin, 1983) y otro estudio en el que a través del AC se identifican variables de personalidad asociadas al desarrollo moral (Lifton, 1983). También se reporta una investigación con el adulto mayor, en donde se logra medir la magnitud de los cambios en la esfera cognitiva (Sawrie, 1999). Por otra parte, se encontró un trabajo de Jim (1993) el cual desarrolla un AC para ser usado como taller que certifica futuros profesores adjuntos. Otra aplicación de la metodología es el realizado por Frye-Montgomery (1993) quien a través del AC estudia la influencia de la personalidad de los padres en sus hijos.

1.3.2 Principios Operativos de la Metodología Assessment Center

La realización de un AC no debe ser un objetivo en sí mismo sino un medio para estimular la efectividad de ciertos procesos en la organización, siendo utilizado para propósitos de selección , formación , promociones y desarrollo de carrera, etc. Cada organización requerirá de un enfoque específico que dependerá de los objetivos formulados por lo que su diseño se realiza a medida. De acuerdo a la Guidelines (2000) se establece que los principios

operativos o pautas de funcionamiento para la implementación de la metodología AC son los siguientes: 1) un análisis del trabajo, 2) clasificación de comportamientos, 3) técnicas de evaluación, 4) múltiples evaluaciones, 5) simulaciones, 6) asesores, 7) entrenamiento de asesores, 8) registro del comportamiento, 9) reportes 10) integración de datos, 11) información y derechos de los participantes y 12) validación. Según este documento, el título “assessment center” es restringido a aquellos procedimientos que sigan esta guidelines.

Por otra parte la literatura refiere (Byham, 1996) que la metodología es objeto de un proceso de innovación constante pero que los componentes básicos que la distinguen y que deben respetarse siempre son: 1) el uso de múltiples técnicas destacándose dentro de ellas las simulaciones, 2) el uso de varios asesores que realizan la observación de comportamientos, organizada alrededor de las competencias y dimensiones relacionadas con el puesto de trabajo y 3) la sesión de integración sistemática de los datos. Teniendo en cuenta todos estos criterios se expone a continuación los procesos básicos que distinguen la metodología AC, que de acuerdo a las voces de sus propios creadores son: Análisis del Trabajo, Clasificación de Comportamientos, Múltiples Técnicas, Múltiples Asesores e Integración de Múltiples Datos.

Análisis del Trabajo: Esta es una fase que en la literatura se le reconoce como análisis sistemático del trabajo (Feltham, 1989), análisis del trabajo y la situación (Seegers, 1989), microanálisis del trabajo, (Sheldon, 1986), análisis del trabajo (Guidelines, 2003). Se comenzará estableciendo las diferencias entre el análisis del trabajo utilizado para la descripción y definición de puestos y lo que desde esta metodología se entiende por análisis del trabajo. A diferencia del análisis del trabajo o descripción del trabajo (job description) en donde se divide el trabajo en la totalidad de sus tareas y relaciones y de ellas se derivan los

requerimientos del trabajo en general y las exigencias de este para la persona, este análisis del trabajo en esencia, puede ser considerado como un microanálisis o análisis crítico del trabajo, también orientado a las tareas y a las personas, pero en este caso se pone la atención específicamente en las tareas y exigencias personales de mayor importancia para el éxito en el puesto.

Entendiéndolo de este modo, el análisis del trabajo se convierte en una fase imprescindible dentro del procedimiento, en donde se busca información necesaria para el diseño del AC y su finalidad será la de determinar las situaciones críticas del trabajo con vistas a ofrecer información para el desarrollo de las simulaciones e identificar las competencias que deben ser mostradas por los participantes para ejecutar el trabajo exitosamente así como las dimensiones de estas competencias las cuales serán los criterios de evaluación de los candidatos. Las dimensiones principales pueden también ser identificadas de un análisis de la visión, valores, estrategias u objetivos claves de la organización.

Son disímiles las técnicas sugeridas en la literatura para la determinación de las tareas críticas del trabajo y las habilidades requeridas para solucionarlas con éxito. Pueden ser utilizadas para el análisis de los requerimientos del trabajo, la entrevista, el cuestionario a expertos tipo incidente crítico, la observación participante, la toma de muestras de trabajo. Para la definición de las competencias requeridas se utilizan técnicas tales como test, ejercicios de evaluación, observación de comportamientos, modelaje de competencias, muestras de trabajo, opinión de expertos, análisis factorial y grupos de discusión sobre las características que son necesarias en determinados puestos.

Clasificación de Comportamientos: Después del análisis del trabajo, viene la fase de clasificación de comportamientos e identificación de criterios de éxito en donde los comportamientos desplegados por los participantes deben ser clasificados por su significado en categorías relevantes tales como dimensiones, atributos, características, aptitudes, conocimientos, competencias. De estas definiciones dependerá el conjunto de técnicas que se utilizarán y los criterios de valoración a partir de los cuales se evaluarán a los participantes en el programa.

La determinación de competencias y dimensiones cumple el objetivo de condensar datos y resumir información para facilitar su procesamiento, así como la comunicación entre los asesores. Los criterios de evaluación deben ser definidos claramente, sin ambigüedades y se debe determinar el orden de importancia de estos criterios. (Seegers, 1989)

Múltiples Técnicas: El arsenal técnico del que dispone la metodología es amplio, conformado fundamentalmente por: tests, entrevistas, cuestionarios, simulaciones individuales, de grupo y técnicas de autoevaluación. Las técnicas son elegidas o desarrolladas para elicitación de una variedad de comportamientos e información relevante sobre las competencias seleccionadas. El AC debe establecer un vínculo entre las dimensiones o comportamientos de las competencias y los ejercicios y técnicas de evaluación reflejadas en una matriz de competencia por ejercicios de evaluación. El rango de ejercicios debe ser tal que cada dimensión sea evaluada al menos dos veces por diferentes técnicas (Feltham, 1989) y los ejercicios deben ser probados previamente para analizar su fiabilidad y objetividad en el ofrecimiento de información relevante sobre la organización en cuestión.

Las técnicas distintivas del AC son los ejercicios de simulación. Una simulación es una técnica o ejercicio diseñado para elicitarse comportamientos relacionados con las dimensiones de ejecución en el trabajo, requiriendo de los participantes que respondan conductualmente a estímulos situacionales. Estas técnicas reconocidas también como muestras de trabajo o pruebas situacionales, ponen al sujeto en situación (Zedec,1986) en un contexto similar al de la vida laboral real. Su uso ha variado desde aplicaciones sencillas como el role playing hasta formas más complejas como las simulaciones computarizadas. En este sentido, los estímulos pueden ser presentados físicamente en tiempo real o pueden ser simulaciones virtuales desarrolladas a través del video, la computadora , internet o la intranet.

En la literatura científica sobre el tema se consideran ejercicios de simulación clásicos los siguientes: Bandeja de Entrada, Juego de roles, Ejercicios de Grupo, Juego de Empresa, Ejercicios de búsqueda de criterios, Entrevista de Simulación y Presentación Oral. Todos estos ejercicios son elaborados por los creadores y seguidores de la metodología, no reconociéndole en la literatura autores específicos.

Múltiples Asesores: La presencia de múltiples asesores que conforman un staff es otro de los elementos distintivos de la metodología la cual resulta imposible de aplicar por una sola persona. Ellos cumplen las funciones de observar, asumir roles y evaluar a cada participante en el center. La mayoría de las organizaciones que utilizan el A.C. emplean a sus propios consultores, psicólogos y directivos como administradores y asesores de los candidatos. Normalmente ellos son directivos que trabajan en los niveles más altos de la jerarquía organizacional que el nivel en el que trabajan los candidatos que se evalúan. Involucrar al inmediato superior de un participante como asesor no es recomendable, puede ser una amenaza para ambas partes, aunque es importante que los asesores estén

familiarizados con el trabajo en cuestión. Como regla trabaja un asesor por cada dos candidatos. Las organizaciones pequeñas que lo utilizan acuden a Gabinetes de Consultores pues no pueden suplir sus propias necesidades de asesores entrenados.

Los asesores deben recibir un entrenamiento adecuado y ser entrenados en mejorar la calidad del discernimiento cuya importancia ha sido documentada teórica y empíricamente en la efectividad del AC. En la literatura científica se refieren experiencias de entrenamiento a asesores en el marco de referencia (Frame-of-reference), herramienta diseñada para que los asesores reemplacen sus normas idiosincráticas por un marco común de referencia en este trabajo de manera que se mejore la calidad de las valoraciones. El uso de esquemas de categorización facilitan la retadora tarea de los asesores pues ayudan a organizar el cúmulo de información de rendimiento alrededor de las categorías pertinentes, favoreciendo la codificación de la conducta por dimensión en lugar de por ejercicio. (Schleicher, 2002)

Los departamentos de personal deben jugar un rol importante en el proceso de implementación de un A.C. En la mayoría de los casos, especialistas del departamento funcionan como consultores internos en la administración del AC encargándose de preparación y ejecución de todo el proceso de evaluación: el especialista de Recursos Humanos funciona como coordinador del center.

Múltiples Datos: La integración de los datos arrojados por las múltiples técnicas es otro de los componentes distintivos de la metodología que deben respetarse para que ésta sea considerada un AC. Esta integración se lleva a cabo en una reunión de evaluación en donde se integran las observaciones de los asesores para arribar a un consenso en relación a la evaluación de cada participante. Previamente a esta reunión los asesores deben utilizar un procedimiento sistemático para registrar las observaciones de comportamientos específicas

con precisión en el tiempo de ejecución del ejercicio o a partir de grabaciones del comportamiento a través de audio y video.

Este procedimiento puede incluir técnicas tales como notas escritas a mano, escalas de observación de comportamientos o listas de chequeo conductual. Después de arribar a un juicio final sobre cada candidato, se elabora un reporte escrito, indicando las debilidades y fortalezas de cada uno, de una manera comprensible para la dirección de la organización y para el candidato, así como recomendaciones para su plan de carrera.

1.3.3 Ventajas y Desventajas del Assessment Center

Existe consenso en la literatura en cuanto a reconocer como elemento a favor de la metodología su poder predictivo demostrado en los estudios sobre su validez y como elemento en contra, el tiempo que requiere de la organización para su implementación.

Un factor importante en la rápida y amplia aceptación del método está relacionado directamente con el énfasis en la investigación sobre validación. Se pudiera decir que la metodología se estrena en el escenario profesional de la PO acompañada por los consistentes y exitosos resultados de investigación de Bray, Campbel y Grant (1977) que prueban la validez del método en el "Management Progress Study" de la compañía AT&T. Otros estudios posteriores realizados por Gaugler, Rosenthal, Thornton & Benston en 1987 así como por Cazador & Cazador, 1984 y Schmitt, Gooding, Noe & Kirsch, en 1984 han ofrecido resultados consistentes, de moderado hasta altos coeficientes de validez para los AC en la predicción del rendimiento personal. (Citados por Schleicher, 2002)

Sin embargo, el registro histórico de la validez del proceso no puede tomarse como garantía de la validez de que otros programas sean o no efectivos. En este sentido se insiste en la necesidad de especificar el modelo de validación que se utiliza y la importancia de ajustarse a sus estándares profesionales. Asimismo se recomienda que en el proceso de validación de un AC es particularmente importante documentar la selección de las competencias y sus dimensiones así como la relación entre las competencias a evaluar y los ejercicios utilizados, tener en cuenta las opiniones de los asesores y participantes y si los resultados de las evaluaciones tienen sentido para los participantes y los directivos de la organización. (Fowler 1993; Guidelines, 2000)

Las bondades que en la literatura se refieren sobre los AC están relacionadas con el rigor de la metodología para llevar a cabo procesos de selección, clasificación y promoción de personal, considerándose un proceso objetivo y justo, que permite la optimización de los recursos humanos de la organización. (Rubio y De la Cruz, 1994 ; Fowler,1993; Feltham, 1989; Schultz, 1986; Seegers, 1989; Wanous, 1980) Al respecto, hay autores como Zedec (1986), que plantea que la mayoría de las investigaciones ponen un excesivo énfasis en la utilidad del AC, enfatizando en análisis estadísticos sobre los datos recolectados durante la evaluación y desatendiendo las posibilidades del procedimiento para la detección de potencial y posibilidades de desarrollo del ser humano en el trabajo.

La autora coincide plenamente con esta valoración crítica y agrega además la necesidad de que la investigación sobre AC se dedique además a fundamentar su utilización desde una concepción teórico-metodológica determinada y no solo a sustentar su valor desde la investigación empírica.

Por otra parte, la mayoría de estos autores refieren que el principal inconveniente en el uso tradicional de la metodología AC es la cantidad de tiempo que se invierte en su implementación, por el consecuente costo que significa que ejecutivos y trabajadores se ausenten de sus puestos de trabajo por motivos del center. Aunque los directivos reconocen la importancia de las decisiones de selección y promoción, con frecuencia son renuentes a dedicar mucho tiempo a este tipo de programas de evaluación. En la práctica moderna del AC la literatura refiere (Byham,1996) que numerosas organizaciones han resuelto sus desventajas flexibilizando el diseño de los programas en cuanto a tiempos, espacios y haciendo uso de las tecnologías digitales, pero siempre manteniendo los componentes básicos de la metodología.

Tal y como se presenta, el desarrollo de la metodología Assessment Center la ha convertido actualmente en una tecnología social poderosa, con una filosofía de aplicación pragmática sustentada empíricamente, que se le ofrece a la empresa para resolver problemas de gestión de recursos humanos. En cambio, en esta investigación el AC es valorado por sus posibilidades para el abordaje de la subjetividad en el ámbito laboral. Dadas sus características ella permite la expresión abierta de la personalidad del sujeto y por tanto mayores posibilidades de comprensión y transformación de la subjetividad humana, la participación de los miembros de la organización en el proceso reclamando su máxima colaboración, propiciando con ello la expresión de sus ideas, sentimientos, comportamientos, creatividad y el intercambio de información permanente entre las partes involucradas. Por estas razones se es del criterio que el procedimiento ofrece posibilidades para abordar la relación individuo-trabajo-organización con el fin de gestionar el potencial humano.

A modo de resumen de este capítulo se plantea que en sus inicios persigue el propósito de fundamentar teóricamente la propuesta desde la Psicología de las Organizaciones y mostrar cómo en su desarrollo el objeto y finalidad de la disciplina va evolucionando de la relación hombre-trabajo a la relación individuo-trabajo-organización progresando también sus métodos de abordaje hasta la inclusión de cuestiones de diseño y desarrollo organizacional.

En el segundo epígrafe se legitima el valor de la GRH como filosofía de la dirección general y como función del subsistema humano de la organización. Se fundamenta como el movimiento teórico-práctico existente, se define más en términos de herramientas de gestión para administrar a las personas que de argumentos teóricos que avalen una práctica orientada a la comprensión y desarrollo del ser humano en la organización laboral, por lo que se plantea la necesidad de desarrollar una propuesta desde la Psicología que fundamente la práctica del Psicólogo como gestor del potencial humano de la organización.

Por último, se presenta al AC que en el orden metodológico resulta coherente con el planteamiento de la investigación para el abordaje de la subjetividad en el ámbito laboral, a pesar de ser un procedimiento desarrollado fundamentalmente a nivel empírico como tecnología de gestión de recursos humanos. Esta metodología se valora por la posibilidad que ofrece de abordar la relación individuo-trabajo-organización, a través del diseño de programas y técnicas de intervención “a medida” para la gestión del potencial humano de la organización. De este modo quedan expuestos, los aspectos teóricos y metodológicos que fundamentan la elaboración de la propuesta metodológica para la gestión del potencial humano de la organización que se desarrolla en la investigación.

CAPÍTULO II

REFERENTES EMPÍRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo cumple el objetivo de determinar las fuentes empíricas de la propuesta a través del desarrollo de investigaciones aplicadas con el fin de identificar si es el Assessment Center una metodología idónea para gestionar el potencial humano de la organización. En el capítulo se presentan las investigaciones realizadas, que constituyeron diferentes implementaciones de la metodología AC para satisfacer necesidades de GRH en empresas cubanas. El análisis se lleva a cabo a través del enfoque paso a paso que caracteriza a la metodología y las experiencias y los resultados de este análisis se aportan a la investigación central como referentes empíricos, que de conjunto con las fuentes teóricas ya expuestas, nutren la propuesta metodológica que se elabora para la Gestión del Potencial Humano de la Organización.

2.1 Determinación de la idoneidad del Assessment Center como metodología para la Gestión del Potencial Humano de la Organización

Dado el objetivo de elaborar una propuesta metodológica para gestionar el potencial humano de la organización, que define como objeto la relación individuo-trabajo-organización, era necesario asumir una metodología que permitiera acceder a esta relación desde una aproximación tanto a las características de la organización y su trabajo como a las características de la subjetividad de sus miembros. En este sentido a la investigación le interesó probar y fundamentar la utilización de la metodología AC, debido a que ella ofrece la posibilidad de realizar diseños a la medida de la realidad concreta de estudio, involucrando

a la organización como protagonistas del proceso y su procedimiento combina pruebas de diversa naturaleza, psicométricas y de simulación, que facilitan el estudio de la subjetividad en el ámbito laboral.

El desafío fundamental consistiría en lograr implementar la metodología en empresas cubanas, dado el hecho de que es ella se originó y se desarrolla en el contexto de países desarrollados con sistemas capitalistas de producción. Ante esta situación la investigación se planteó la siguiente pregunta: **¿ Es posible utilizar la metodología Assessment Center para la Gestión del Potencial Humano de la Organización en empresas cubanas?** La respuesta a esta pregunta perseguía el objetivo de probar la utilidad y efectividad de la metodología AC como guía para la acción, en la implementación de programas de intervención "a medida " en el ámbito de la GRH, con el fin de gestionar el potencial humano de la organización.

Inspirada en la creencia de una relación de fertilidad y sinergias entre Ciencia- Profesión y Universidad-Empresa, la investigación se convirtió en un puente entre la docencia (realización de prácticas de producción, trabajos de cursos, tesis de licenciatura, tesis de maestría) y la prestación de servicios (labor de extensión universitaria respondiendo a demandas concretas que empresas cubanas le hacen a la Facultad de Psicología)¹.

Así la investigación "madre" o central, definió un problema y objetivos a lograr, que le sirvieron de marco al resto de las investigaciones participantes. Todas las investigaciones se plantearon

¹ Proyecto de Investigación Universidad-Empresa premio del Concurso Alma Mater, 2000. En los marcos de este proyecto de extensión universitaria, los estudiantes de la carrera de Psicología integrantes del proyecto, realizan sus tesis de diploma, atendiendo a necesidades concretas de GRH de las organizaciones demandantes, con el propósito de facilitar la inserción laboral del estudiante en la organización, garantizando así la introducción de los resultados de investigación en la práctica y contribuyendo al desarrollo de nuestra ciencia en la esfera económico-social de la sociedad.

problemas relacionados con la gestión del potencial humano de la organización a través del Assessment Center (AC) y aportaron al logro de los objetivos de esta investigación. Al respecto se hará uso de los términos “investigación participante o concreta” cuando se haga referencia a las experiencias de aplicación y se hablará de “investigación madre o central” cuando se mencione esta investigación.

Es importante señalar que cada investigación concreta tuvo una doble vida, una en el momento específico de su aplicación y otra en el decursar y desarrollo de esta, la investigación central. Dentro de estos límites, cada investigador fue protagonista de la investigación particular y tuvo plena libertad de elección y decisión con respecto a su proyecto investigativo. La propiedad de la experiencia y de los datos fue compartida y cada investigador fue libre y responsable de su utilización.

2.2 Resultados de las Investigaciones Aplicadas siguiendo el Enfoque Paso a Paso

En este acápite se presenta el análisis de los resultados de un conjunto de diez investigaciones que representan diferentes aproximaciones a la aplicación de la metodología AC, para la realización de programas de intervención en la organización en el ámbito de la GRH, desde el enfoque de Gestión del Potencial Humano de la organización.

Antes de proceder al análisis de los resultados vale decir que inicialmente se realizó un análisis de cada investigación concreta determinando el aporte de cada una, a la investigación central, tanto en el orden conceptual como operativo, de modo que estas elaboraciones fueran tomadas en cuenta en la próxima investigación. Así aconteció el ciclo

de realimentación constante entre las investigaciones aplicadas y la investigación central, información que se sintetiza en el Apéndice A: “Reportes de las Investigaciones Aplicadas.”

En un segundo momento y para dar respuesta al problema planteado se procedió a un análisis que sigue el enfoque paso a paso que caracteriza a la metodología. Este es el análisis que se presenta a continuación, mostrando en cada paso los aportes de las investigaciones aplicadas que destacan como casos positivos o como casos negativos para el conocimiento que se construye, con el fin de elaborar la propuesta metodológica.

Los pasos de implementación de la metodología (Seegers, 1989; Guidelines, 2000) para que el procedimiento pueda ser considerado un Assessment Center son los siguientes:

- 1) Definición de objetivos
- 2) Análisis del trabajo
- 3) Clasificación de comportamientos
- 4) Múltiples técnicas de evaluación
- 5) Uso de simulaciones
- 6) Selección y entrenamiento de asesores
- 7) Diseño del cronograma y ejecución
- 8) Registro del comportamiento y reportes
- 9) Integración de datos
- 10) Retroalimentación
- 11) Validación

A continuación se procede al **análisis de resultados siguiendo el enfoque paso a paso** que caracteriza la metodología AC, utilizada en esta investigación para diseñar programas de evaluación potencial para el desarrollo, atendiendo a necesidades concretas de GRH en empresas cubanas. (Ver Apéndice A; Anexo 2.1 “Datos Generales sobre las Investigaciones Aplicadas”)

2.2.1 Definición de objetivos

Con respecto a los **objetivos** de las investigaciones aplicadas, ellas respondieron a diferentes necesidades de los departamentos de GRH de las empresas participantes en el estudio, relacionados con selección de personal (*CENTERSOFT, ESICUBA*); evaluación del rendimiento para la identificación de potencial (*CENTERSOFT, GTI*) ; evaluación de la reserva de cuadros y detección de necesidades de desarrollo (*ESCUELA DE CUADROS MICONS, CUBATUR, BEACHES VARADERO, EMPRESA ELECTRICA GRANMA*) y formación y desarrollo (*SUCURSAL CIMEX PINAR DEL RIO, ICEM*).

La mayoría de las investigaciones aplicadas persiguieron objetivos evaluativos más que de desarrollo. Sólo en dos de estas investigaciones se operó con la metodología para fines de desarrollo, sin embargo desde el enfoque de gestión del potencial humano de la organización, independientemente de este énfasis, un componente de evaluación y otro de desarrollo, debido a que el fin era identificar potencial y posibilidades de desarrollo en las personas evaluadas en el contexto del trabajo en la organización.

Con respecto a este primer paso se comprendió desde la experiencia, la importancia de que en la definición de los objetivos de la intervención, queden bien identificadas las necesidades

actuales y futuras de la organización y que el programa satisfaga estas necesidades. De lo contrario será difícil lograr que la empresa se involucre como protagonista en la implementación de la metodología, tal y como lo exige el AC. De la investigación realizada en CUBATUR (Ver Apéndice A, Anexo # 2.2.2) se expone un ejemplo que ilustra la anterior idea:

El Programa de Identificación del Potencial Emprendedor (I.P.E) se desarrolla para evaluar el potencial emprendedor en profesionales jóvenes de la empresa. Sin embargo el principal interés de la organización era el de conocer el potencial de desarrollo de sus jóvenes para ocupar otros puestos de mayor responsabilidad en el futuro. Ambos intereses se complementaban, pues al final del estudio se obtendría un perfil del desarrollo del potencial emprendedor en las personas evaluadas, con el que la organización podría proyectar los planes de carrera de acuerdo a la política de promociones establecida.

La necesidad de identificar potencial emprendedor era reconocida por la empresa, pero no era sentida como importante ni urgente. Esta falta de acuerdo entre la organización demandante y el psicólogo como coordinador del programa, condujo al planteamiento de un objetivo equivocado, al no responder directamente a las necesidades de la organización. Este error en la triangulación de fuentes de información, como criterio de efectividad de este paso, es un hecho que repercute de manera negativa en la implementación de los pasos posteriores, pues la dirección de la organización “ permite ” el estudio y colabora, pero no se implica como protagonista en su ejecución.

A propósito de este hecho se reflexionó que esta exigencia del procedimiento no implica la renuncia de los intereses científicos específicos del investigador, pero si ingenio y

creatividad, para canalizar estas inquietudes a través de la satisfacción de las necesidades actuales de la organización. En este caso se quería evaluar el potencial emprendedor a través del AC, para fomentar el espíritu emprendedor en la empresa, objeto que pudo quedar al nivel del planteamiento de la investigación pero no ser el objetivo del programa de intervención, el cual debió ajustarse a las necesidades de la organización. La experiencia ofrecía la evidencia de que para hacer ciencia y profesión simultáneamente, la intervención profesional objeto de estudio científico, debía responder a una necesidad real, sentida y actual de la organización; intrínquilis de la relación ciencia-profesión que fue corroborada en la práctica.

La investigación realizada en *CENTERSFOT* ofrece una experiencia diferente; en esta empresa se implementa la metodología AC para realizar la evaluación potencial de los comerciales de la organización. (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.3)

La investigación se realiza a partir de una solicitud de la directora general de la empresa, la cual considera que el procedimiento puede ayudarlos a detectar el potencial de sus comerciales y está a tono con la política estratégica del MIC de potenciar el desarrollo del capital humano. Ella reconoce que la participación de la organización es decisiva para el éxito del programa y que esta será una experiencia positiva tanto para los asistentes como para los que fueran seleccionados como expertos o asesores y manifiesta su interés en participar como asesora en la medida de sus posibilidades.

Se decide entonces que la Directora de RH forme parte del equipo de trabajo a tiempo completo, la cual también valora el poder formativo de la experiencia para el departamento y lo asume como una oportunidad de desarrollo personal. La

calidad de los resultados de este paso redundó positivamente en la calidad de los pasos siguientes y en la efectividad del programa en general, contando con especialistas y directivos, como expertos en la preparación y diseño del programa y como asesores internos durante la puesta en práctica y evaluación del mismo.

El aprendizaje fundamental al respecto fue que en esta metodología no basta que la empresa “deje entrar” y después colabore; el procedimiento tiene la peculiaridad de que es necesario que la organización se involucre como parte del equipo de trabajo para garantizar el ajuste del programa a las necesidades y características de la organización, garantizando con ello su efectividad. Este nivel de compromiso por parte de la organización sólo se logra de acuerdo a las investigaciones aplicadas si: 1) la empresa atiende a una necesidad sentida como importante y de pronta solución y 2) la empresa reconoce que esta metodología, de la cual ella debe ser parte activa, es una vía efectiva para la realización de esa necesidad.

Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones aplicadas posteriormente, el lograr el compromiso de participación de la organización como experta y asesora en el programa, continuó siendo un punto crítico pues la empresa, viciada por los enfoques psicológicos tradicionales de intervención, accedía a implementar la metodología asumiendo su disposición a colaborar, pero después se confrontaban dificultades en la asunción de sus roles por no disponer de tiempo debido a sus compromisos de trabajo. Una investigación realizada en el sector turístico en el hotel *BEACHES VARADERO* (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.4) ofrece evidencias de ello:

A la hora de definir los objetivos de la intervención, a la organización le interesaba conocer sobre su reserva de cuadros a través de este procedimiento que no sólo

empleaba test psicométricos como estaban acostumbrados. El director del hotel decidió que una especialista del Departamento de RH participara en el equipo de trabajo que implementaría la metodología, pero la organización no podía comprometerse como asesora, pues la gran carga de trabajo que tenían en ese momento de alza turística en el país, no les permitía prescindir ni siquiera de un especialista, durante los tres días de puesta en práctica del programa.

Este caso expresa una regularidad encontrada en las investigaciones aplicadas: los problemas de la organización para ofrecer especialistas en calidad de asesores, alegando dificultades por falta de disponibilidad de tiempo. Este era el argumento manifiesto que a juicio de la autora, convivía con otros argumentos latentes relacionados con el valor y prioridad que la gestión del potencial humano de la organización ocupaba en la filosofía de la dirección y la cultura de la organización, realidad social que con este tipo de trabajo se pretendía ayudar a transformar.

Ante tal situación la investigación confronta el dilema de no cumplir con la exigencia de la metodología AC de contar con asesores internos, siendo este uno de los pilares fundamentales de su efectividad. La decisión que se toma al respecto con respecto a la participación de la organización, es la de incorporar a la propuesta el concepto de equipo “ad hoc”, con las modalidades de participación a tiempo completo y a tiempo parcial. De este modo se ajusta la normativa AC a las características de su contexto de aplicación. Tal decisión se fundamenta por el carácter de diseño “a medida” del procedimiento orientado a las necesidades de la organización desde el enfoque de desarrollo organizacional (DO) y situacional-contingencial necesario en el ámbito organizacional.

2.2.2 Análisis del trabajo

En relación al **análisis del trabajo**, en las investigaciones aplicadas se realizó el análisis crítico del trabajo en puestos de personal directivo de diferentes niveles: directores de empresa (*ESCUELA DE CUADROS MICONS*), administradores (*SUCURSAL CIMEX PINAR DEL RIO*), mandos intermedios y miembros de la reserva de cuadros de diferentes niveles de dirección (*BEACHES VARADERO, ICEN, EMPRESA ELECTRICA GRANMA*). También se trabajó con otras posiciones laborales claves para las organizaciones en cuestión tales como el puesto del comercial (*CUBATUR, CENTERSOFT, GTI*), el de analista informático (*CENTERSOFT*) y el puesto de especialista en seguros (*ESICUBA*).

En la literatura sobre AC se dice que este es un análisis centrado tanto en el "puesto" como en la "persona" sin embargo, en los estudios realizados se encontraban elementos de desarrollo tanto del puesto, de la persona, como de la organización que se quedaban fuera de estos conceptos. En todos los casos los programas se centraban en un puesto concreto, pero se evaluaban las posibilidades de la persona para asumir nuevas responsabilidades en puestos de mayor complejidad, de acuerdo a las proyecciones estratégicas de la organización.

En consecuencia, por citar solo dos ejemplos: *la evaluación del potencial comercial en CENTERSOFT tomaba como referente la perspectiva profesional de esta actividad laboral que incluía en esa organización los puestos de: Especialista comercial, Gerente comercial y Director comercial*. Otro ejemplo es el programa de selección de analistas de sistema, en esta misma empresa (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.6) *en donde también se quería identificar potencial para líderes de proyecto; la posición laboral del informático que se tomó como*

referencia está integrada por los puestos de documentador, programador, analista y líder de proyecto.

La gestión del potencial humano, al abordar la relación individuo-trabajo-organización y estar orientada a la realización del potencial tanto de la organización como de sus miembros, tenía que poseer un enfoque sistémico y de proyección futura, que contemplara la dinámica de desarrollo de la persona, del puesto y de la organización. Esta intención debía quedar operacionalizada conceptualmente en el análisis crítico del trabajo y para tales propósitos, los conceptos de “puesto” o “persona” resultaban estrechos. A partir de estas experiencias se incorpora a la propuesta el concepto de *posición laboral* como referente para realizar el análisis crítico del trabajo, el cual es un concepto relacional que se refiere al puesto particular y a las posibilidades de desarrollo que ese puesto le ofrece a la persona en la organización.

Otra precisión conceptual importante es la de qué entender por situaciones críticas. En la bibliografía sobre AC se manifiesta que estas son situaciones cruciales en el trabajo que definen el éxito o fracaso de la persona en su desempeño laboral. La experiencia de las investigaciones llama la atención sobre la necesidad de precisar en la consigna, en nuestro contexto, que el concepto de *situación crítica* está más relacionado con el contenido del trabajo en sí mismo y menos con las condiciones en las que este trabajo se realiza, vinculadas a situaciones de escasez de recursos que puede vivir la empresa en un momento histórico-concreto, como es el caso de las empresas cubanas en la situación de período especial. Un patrón de respuestas de este tipo encontradas en las investigaciones *aplicadas fue el de que entendieran como situaciones críticas, situaciones de escasez de recursos, dificultades con el combustible, el transporte, la electricidad, ausencia de materiales, equipos rotos, etc*

Tal situación evocó la reflexión de que es cierto que, actualmente estas son situaciones difíciles propias del contexto de período especial que viven las empresas cubanas que ponen a prueba las competencias del profesional y que estarían reclamando el desarrollo de la creatividad y la innovación, competencia clave en el mundo laboral de hoy, que adquieren el matiz particular en el contexto actual de Cuba, de encontrar soluciones alternativas ante situaciones de escasez y de limitaciones de los márgenes de libertad, dado el adverso entorno de bloqueo económico en el que sobreviven e intentan desarrollarse nuestras empresas. El llamado de atención está en que el análisis crítico del trabajo no se reduzca a ellas y que profundice en el contenido del trabajo en sí mismo, en relación con la persona y la organización entendida como sistema social abierto.

La investigación realizada en la empresa ICEM, del SIME (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.7) ofrece sus evidencias para este análisis. En ella se diseña un programa para estimular el desarrollo de competencias de afrontamiento al estrés para mejorar la eficacia en el desempeño del rol de dirección. El análisis crítico del trabajo se realizó a través de la técnica minidelphi y en el cuestionario inicial se hicieron dos preguntas: 1) *¿ Cuáles son las situaciones críticas generadoras de estrés que usted vivencia en su vida laboral? Ejemplifíquelas.* 2) *¿ Qué competencias (habilidades, actitudes, comportamientos) son necesarias para desempeñarse con éxito ante estas situaciones generadoras de estrés?*

Una muestra del inventario de situaciones críticas del directivo en esta empresa es la siguiente: 1) *Dificultades para motivar a los subordinados,* 2) *Trabajar con grupos donde no exista identificación ni compromiso con los objetivos a alcanzar,* 3) *Situaciones externas a la empresa que influyen en la solución de problemas internos;* 4) *Exceso de trabajo y necesidad de dar soluciones a tareas específicas en tiempo limitado,* 6) *Determinar qué hacer ante la*

aparición de situaciones imprevistas... De conjunto con la expresión de estas situaciones críticas los expertos expresaron comportamientos de éxito con ellas relacionados que se mostrarán más adelante, los cuales tributaron a la definición del perfil de competencias claves.

2.2.3 Clasificación de Comportamientos

En cuanto a la clasificación de comportamientos, en la investigación se asumió el concepto de competencias y en consecuencia se trabajó con la definición de un perfil de competencias claves con sus dimensiones correspondientes, relacionadas con las características del trabajo y de la organización. Las competencias abordadas en las investigaciones fueron en su mayoría competencias genéricas relacionadas con la actividad de dirección tales como: *gestión empresarial, emprendedurismo, atención al cliente, comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad* y competencias más específicas, tales como *negociación y venta, solución del problemas y competencias para la informática*, en las investigaciones en las que se trabajó con los *puestos de el comercial, el especialista en seguros y el analista de sistemas informáticos*.

En el caso de la propuesta que se construye se apellidan competencias claves, respondiendo al requerimiento del AC de trabajar con un número mínimo de competencias relevantes para el trabajo. De este modo el perfil de competencias claves no agota el perfil de competencias del puesto, sino que toma en cuenta las competencias más importantes para la posición de la que se trate, de acuerdo a los objetivos del programa.

Una precisión conceptual pertinente en este paso es la de qué se entendió por competencia. Para la definición de las competencias se utilizaron dos indicadores derivados de la literatura consultada y de la práctica investigativa que fueron los siguientes: 1) que las llamadas competencias constituyeran configuraciones subjetivas integradas por unidades cognitivo-afectivo-volitivas y 2) que implicaran ponerse en práctica en la relación de la persona con la actividad laboral en la organización para lograr un desempeño de éxito.

En las investigaciones aplicadas se pudo constatar que la determinación de las competencias es una definición técnica compleja en la que juega un papel fundamental el profesional de la psicología. Sucedió que los expertos de la organización no siempre dominaban este concepto de competencias y en el análisis crítico del trabajo expresaban sus saberes en términos de capacidades, habilidades, actitudes y cualidades, de las cuales el psicólogo debe inferir las competencias que se señalan como relevantes para el éxito en esa posición laboral.

En consecuencia con la idea anterior, rasgos de personalidad, habilidades intelectuales o determinados hábitos de conducta, no fueron considerados competencias, sino dimensiones de competencias. *Confiar en sí mismo (característica de personalidad); buscar información (habilidad intelectual) o ocuparse de la situación más que preocuparse (hábito de conducta), son respuestas dadas por los expertos en la investigación realizada en ICEM a la pregunta de qué competencias eran necesarias para desempeñarse con éxito en las situaciones críticas planteadas.*

De acuerdo a los indicadores definidos en la investigación, estas no son competencias, sino dimensiones de comportamiento que formarían parte de las competencias inferidas y

definidas por el profesional de la Psicología. A continuación presentamos un ejemplo de este proceso de inferencia, en el caso de la competencia de gestión, en la misma investigación.

Una muestra de las contribuciones de los expertos a la definición del perfil de competencias claves de un directivo es la siguiente: "Analizar objetivamente la situación"; "Establecer un plan de acción según las prioridades"; " Mantener el control "; "Planificar el trabajo"... Estos comportamientos estaban señalando la presencia de la competencia de gestión, como una competencia clave del directivo: analizar, planificar, organizar, controlar... ; sin embargo los expertos expresaron estas ideas sin conexión alguna y omitieron el aspecto motivacional. Es este un componente crucial del éxito en la dirección, que aparecía además dentro de las situaciones críticas mencionadas en el paso anterior, el cual es aportado por el profesional de la Psicología, infiriendo la gestión como la competencia clave y utilizando la información anterior como dimensiones de comportamiento de la competencia en cuestión.

De este modo, la opinión de los expertos de la organización es complementada con el bagaje técnico- conceptual del profesional de la Psicología en el campo del desarrollo humano en las organizaciones y estos conocimientos son triangulados como criterio de efectividad en este paso de definición del perfil de competencias y sus dimensiones.

2.2.4 Múltiples técnicas de evaluación

En este paso se determina la combinación de técnicas psicológicas a utilizar para abordar el perfil de competencias claves a trabajar. En las investigaciones aplicadas se utilizaron

pruebas psicométricas tradicionales de *capacidad intelectual y rasgos de personalidad así como otras que evalúan estilos de dirección, de venta, negociación y trabajo en equipo*. Con respecto a las técnicas de simulación utilizadas para revelar los comportamientos asociados a las competencias requeridas, en las investigaciones se aplicaron fundamentalmente las técnicas de *bandeja de entrada de aplicación individual*, *el juego de roles de interacción entre dos* y *el juego de empresa de aplicación en grupo*.

En el proceso de selección de técnicas psicométricas la dificultad confrontada en la investigación fue la de no siempre disponer de las técnicas para evaluar las competencias relacionadas con las exigencias del trabajo en la organización. Con respecto a la elaboración de ejercicios de simulación el reto fue tener que elaborar artesanalmente las técnicas de simulación a medida, lo que requirió del profesional de la Psicología la agudeza de sus competencias profesionales y creativas.

Sin embargo, desde las experiencias aplicadas, en las posiciones laborales abordadas en las cuales se pudo superar tales dificultades, la combinación de métodos demostró ser muy valiosa tanto para el diagnóstico como para la intervención y decisiva, en la identificación del potencial humano y sus proyecciones de desarrollo, como se mostrará más adelante. En el ejemplo que se viene presentando, la combinación de técnicas seleccionadas -a nivel de diseño- para trabajar con la competencia de gestión fue la siguiente:

Se seleccionó como técnica Psicométrica el Cuestionario de Estilo de Afrontamiento de Lazarus y Folkman, teniendo en cuenta que se evaluaban competencias para afrontar el estrés en directivos, evaluándose los siguientes tipos de afrontamiento: confrontación, distanciamiento, escape-avoidance,

reevaluación positiva, planificación, búsqueda de apoyo social y control. Como técnica de Simulación se diseñó una Bandeja de Entrada titulada "Los retos de un directivo", que contenía una agenda cargada de tareas y reuniones así como de compromisos laborales y personales pendientes, coincidentes en fechas y horas, que persiguieron el objetivo de crear una situación de estrés en la que el directivo debió mostrar sus competencias de gestión para analizar la situación y organizarse, determinar prioridades, planificar una estrategia de actuación, delegar, motivar y controlar.

Los resultados de estas técnicas serían triangulados entre ellas y con el resto de los instrumentos, para evaluar la competencia y su nivel de desarrollo potencial, aspecto en el que se profundizará más adelante al abordar el paso de integración de datos y evaluación potencial para el desarrollo.

Este ejemplo que se ha presentado persigue el objetivo además de mostrar la relación que se da en el diseño del programa, entre la identificación de situaciones críticas, la definición de las competencias claves y la combinación de técnicas seleccionadas, constatada en todas las investigaciones aplicadas. El vínculo entre estos pasos justifica más tarde en la propuesta que se elabora, la inclusión de estos en la fase de diseño de la metodología.

2.2.5 Uso de simulaciones

Esta es una posibilidad que ofrece el AC de gran valor teórico-metodológico para el estudio de la subjetividad en el escenario laboral y organizacional; cuestión bien valorada por las

empresas en tanto se podía contar con instrumentos específicos y reducir la inversión económica en materia de pruebas psicológicas.

En las investigaciones aplicadas se trabajó fundamentalmente, como antes se mencionó, con tres tipos de ejercicios de simulación considerados técnicas clásicas de los AC: la bandeja de entrada, el juego de roles y el juego de empresa. Se pone el ejemplo de la investigación realizada en *Beaches Varadero*:

En esta organización se implementó un programa para evaluar las potencialidades de la reserva de cuadros del hotel. Para la elaboración de los ejercicios de simulación se tomaron en cuenta los resultados del análisis crítico del trabajo: la opinión de los expertos entrevistados; la revisión de documentos tales como el proyecto de empresa (misión, visión, objetivos estratégicos); el libro de Quejas y Sugerencias de los clientes y la observación participante en la vida diaria de la organización, en los briefing de cada mañana y en los consejos de dirección. En función de los objetivos del programa se seleccionaron y diseñaron a medida, ejercicios de simulación que debían develar comportamientos relacionados con las competencias de interés: Trabajo en Equipo, Gestión empresarial, Atención al cliente, Innovación y Adaptabilidad. A estos efectos se creó la Bandeja de Entrada "Organizando mi agenda" la cual se diseñó a partir de los resultados de la observación participante durante los briefing. En esta técnica el participante le dio solución a un conjunto de tareas asignadas para ese día.

Otra técnica fue el Juego de Roles "El Cliente Insatisfecho" el cual se conformó a partir de los resultados del análisis del Libro de Quejas y Sugerencias de los

clientes del Hotel. En este ejercicio el participante atendió a las quejas de diferentes clientes, en una interacción simulada, en donde el rol del cliente fue desempeñado por colaboradores entrenados. Además se diseña un Juego de Empresa “Distribuyendo el donativo”, que simula un consejo de dirección en el que se le planteó al grupo de participantes, distribuir una cantidad de dinero recibida, para mejorar el funcionamiento del hotel.

Las competencias de interés fueron evaluadas de conjunto con estos ejercicios de simulación, por las técnicas psicométricas de capacidad intelectual, rasgos de personalidad, estilo de dirección y trabajo en equipo: Partes, Razonamiento, Inventario Thurstone, Escala LPC e Inventario de Autopercepción de Roles. Esta relación entre las competencias evaluadas y la combinación de técnicas utilizada fue documentada a través de una matriz de competencias por técnica del siguiente tipo:

Competencias Técnicas	Partes Razona- miento	Escala LPC	Inventario T	Inventario Belbin	Bandeja Entrada	Juego Roles	Juego Empresa
Trabajo en Equipo		X	X	X			X
Gestión empresarial	X	X			X		X
Atención al cliente			X		X	X	X
Innovación	X			X		X	X
Adaptabilidad	X				X	X	X

Dado el hecho de que las competencias se expresan en el desempeño de la persona en el trabajo, las técnicas de simulación se constituyeron en los instrumentos específicos para su abordaje. No obstante la metodología, tal y como se presentó en el ejemplo, exige la combinación de métodos de diferente naturaleza como criterio de rigor. En el caso de esta investigación se incorpora además el criterio teórico de coherencia con el objeto y finalidad de su uso. Esta composición de técnicas ofrecía la posibilidad de no sólo evaluar el estado actual de desarrollo de las competencias a través de los psicométricos, sino además acceder a las posibilidades de desarrollo de la persona en la observación y análisis de su comportamiento en las simulaciones, como se fundamentará próximamente. Así la triangulación de teorías y métodos se convirtió en un importante criterio de efectividad en este momento del procedimiento.

Dentro de este paso merece especial atención la construcción de los ejercicios de simulación. En la literatura sobre AC aparecen muchas referencias sobre técnicas de simulación clásicas pero escasa bibliografía sobre su proceso de construcción. En este aspecto se trabajó de igual modo con criterio de expertos, en donde jugaron un papel primordial los especialistas de la organización para determinar los items de la prueba, el modelo de recogida de información y el modelo normativo de respuesta.

El profesional de la psicología en calidad de experto, ofreció sus conocimientos en lo referente a cómo elaborar las simulaciones valiéndose de su preparación en la metodología y de su estudio sobre las competencias que se evaluaban. Por su parte, los expertos de la organización ofrecieron su experiencia técnica en el trabajo y conocimiento de la organización así como los materiales necesarios para modelar las situaciones de trabajo. De conjunto además se elaboran los modelos de respuesta de las simulaciones, que fueron un

referente importante para la evaluación de las técnicas, sobre todo en aquellos casos en los que no se contó con un asesor interno en las reuniones de evaluación.

En este trabajo de elaboración de los modelos de respuesta, el profesional de la Psicología debe utilizar sus referentes teórico- metodológicos para aportar al proceso y perfeccionar los planteamientos de los expertos de la empresa. Ellos son considerados así por su implicación y experiencia acumulada con relación al trabajo y la organización, pero no debe esperarse de ellos el dominio de los conocimientos más avanzados en materia de recursos humanos y gestión del potencial humano de la organización, por lo que reproducen muchas veces en sus valoraciones, los males de la organización que se quieren transformar. Al respecto, se ilustran estas ideas con un ejemplo de la investigación realizada en el Grupo de Tecnología de la Informática, GTI.(Ver Apéndice A, Anexo 2.2.5) :

Esta es una sesión de trabajo con especialistas del GTI, considerados como metodólogos de esta actividad a nivel de grupo, que fungen como expertos en el diseño del programa. El objetivo de la sesión era la determinación de los criterios de evaluación de la técnica Bandeja de Entrada, la cual se preparaba para evaluar comerciales con vistas a asignarles nuevos proyectos de negocios. Los ítems de la técnica y el primer ordenamiento realizado por los expertos fue el siguiente: 1) Reclamación de un cliente insatisfecho; 2) Nueva Contratación de un servicio; 3) Cuentas por cobrar; 4) Nueva Línea de Negocio y 5) Problemas con el personal por reducción de plantilla.

Ante esta jerarquización se llama la atención sobre el dato de que a la reducción de plantilla se le asigna la última prioridad, siendo este un problema de alta sensibilidad para los

miembros de la organización que genera altas cargas de ansiedad e inseguridad pues todos sienten amenazados su puesto y lugar dentro de la organización, lo que repercute además negativamente en el rendimiento del personal y la atención al cliente. En este momento de la sesión se le devolvió tal apreciación a los expertos y finalmente el ítem “reducción de plantilla” pasó a ocupar el tercer nivel de prioridad, bajo el criterio de priorizar la atención tanto al cliente externo como al cliente interno. Fue corregida así desde un criterio teórico el sesgo de los expertos viciados por su práctica concreta.

2.2.6 Selección y entrenamiento de asesores

En las investigaciones aplicadas se trabajó tanto con asesores internos como con asesores externos. En todas las investigaciones, exceptuando la primera aproximación a la metodología realizada en el MICONS, *los especialistas de la organización participaron como expertos en el diseño de los programas (análisis crítico del trabajo, definición del perfil de competencias claves y construcción de simulaciones)*. Este resultado dependió, a juzgar por las experiencias, del poder de influencia del psicólogo sobre los personajes claves de la organización resaltando los valores del procedimiento para la organización y de su habilidad como coordinador del programa para adaptarse a los tiempos disponibles de los expertos dentro de la jornada laboral.

Con respecto a la participación de la organización con asesores internos en la ejecución de los programas, esta se logró en las empresas *CENTERSOFT, GTI, SUCURSAL CIMEX y ESICUBA* , con la participación de estos especialistas a tiempo completo en el caso de la primera aplicación en *CENTERSOFT* y en el resto, los asesores internos participaron a tiempo parcial durante la aplicación y evaluación de las simulaciones.

Para la realización del entrenamiento a los asesores, la metodología AC exige adscribirse a un modelo de instrucción determinado. Dadas las experiencias investigativas, se siguió en este paso un modelo de instrucción de aprendizaje vivencial, en donde se combinó la preparación teórica relacionada con las competencias y dimensiones a evaluar, con la vivencia de aplicación de las técnicas que después se iban a administrar. El componente vivencial del entrenamiento en este aspecto es sumamente importante para el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada programa. El ejemplo siguiente se toma de la experiencia aplicada en *CUBATUR* y lo constata en la práctica:

Durante tres sesiones previas a la aplicación, el equipo de trabajo que no contaba en este paso con asesores internos de la organización, se reunió con el objetivo de prepararse para poner en práctica el programa. Se discutieron los principios de la metodología, los objetivos del programa, las características de la organización y sus participantes, así como el perfil de competencias a evaluar con sus dimensiones correspondientes. Además, el equipo se aplicó a sí mismo la batería de técnicas a aplicar para tener la vivencia de ser evaluados y prepararse en el desempeño del rol de evaluador. Cada uno de los asesores se detuvo en una técnica psicométrica específica responsabilizándose con la aplicación de la misma y su calificación. Con respecto a las simulaciones se distribuyeron los roles que asumirían en su ejecución, distribuyéndose los participantes por asesores para realizar la observación. En este momento hubo solo una técnica, el juego de empresa La Pieza Rompecabezas, que a pesar de ser estudiada no fue ensayada su aplicación por parte del administrador asignado. Esta es una técnica de solución de problemas en grupos con un sistema de reglas complejo y al no ser practicado “en vivo” por el

administrador no tiene en cuenta una de estas reglas lo que conllevó a un error (no se retira el plano de la pieza) en su aplicación durante la ejecución del programa, lo que limitó grandemente las posibilidades de ofrecimiento de información de la técnica y por tanto la calidad posterior de la evaluación potencial de las competencias claves.

La realización de un entrenamiento teórico-vivencial a los asesores es de vital importancia en el procedimiento, teniendo en cuenta que las simulaciones son técnicas de aplicación compleja, con sistemas de reglas particulares y específicas, que dada su singularidad y novedad, requieren de una rigurosa preparación para su aplicación y evaluación, tal y como la experiencia anterior lo muestra.

Las mayores dificultades que se encontraron en este paso, como se mencionó en el ejemplo, fue lograr la participación de los directivos y especialistas de la empresa en calidad de asesores. Generalmente estaban dispuestos, pero a la hora de la puesta en práctica con un cronograma de trabajo a cumplir, podían surgir otras tareas importantes que se priorizaban con respecto al programa. En las primeras aplicaciones, las organizaciones que no pudieron cumplir con el requisito de permanencia, terminaron no participando. Después de introducir los conceptos de trabajo en equipo “ad-hoc”, a tiempo completo o a tiempo parcial, las posibilidades de la organización se ampliaron y se contó en la investigación con diferentes variantes de participación de la organización en el rol de asesora, fundamentalmente durante la aplicación y evaluación de los ejercicios de simulación.

Un modelo interesante de entrenamiento a asesores fue el implementado en la investigación realizada en *ESICUBA*. (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.9)

En esta experiencia funcionaron como asesores los integrantes de la comisión de idoneidad encargados de la labor de selección en la organización, integrada por la directora de recursos humanos y los tres jefes de departamentos de las áreas de Suscripciones de Riesgos, Ventas y Reclamaciones. La primera parte del entrenamiento fue una preparación teórica en donde se presentaron y discutieron las características del programa y el perfil de competencias a trabajar. La segunda parte la constituyó una prueba piloto del programa de selección, que se le aplicó a los propios expertos de la organización.

Con la participación de los expertos en este paso se persiguió el propósito de utilizar sus respuestas a las técnicas de simulación como datos para un análisis de contenido, del cual se derivaron los modelos de respuesta a estas técnicas y en cuyo análisis participaron los asesores como parte de su preparación. En la técnica de presentación oral, los asesores se entrenaron jugando el rol de clientes y ante ellos los participantes hicieron la exposición del producto; después participaron en la construcción de la hoja de registro del comportamiento y del modelo normativo de respuesta. Así los asesores se familiarizaron con el contenido de las técnicas, su modo de aplicación y el estilo de calificación, lográndose un entrenamiento no solo teórico sino también práctico, lo que redundó positivamente en la preparación de la comisión de idoneidad para realizar los procesos de selección de personal en la empresa.

En cada investigación concreta los asesores fueron seleccionados cumpliendo el requisito de que no tuvieran relación de trabajo directa con los participantes y por su afinidad con los

objetivos del programa. De esta manera, su participación en el mismo fue considerada como parte de su formación y desarrollo para el desempeño de sus funciones en la organización.

En el entrenamiento a asesores, los **criterios de efectividad** aplicados fueron la triangulación de teorías y métodos y la triangulación de profesionales e investigadores durante la construcción de un marco de referencia común (competencias como criterios teóricos y dimensiones como criterios empíricos) a través de las sesiones de discusión e intercambio propiciados y la prueba piloto o “ensayo del programa” .

2.2.7 Elaboración del cronograma y ejecución del programa

Al entrenamiento a asesores le sigue la elaboración del guión del programa y su ejecución. En este cronograma se incluyen todos los pasos de implementación de la metodología. La primera experiencia de trabajo en CENTERSFOT aporta un material interesante al respecto:

En esta investigación se funcionó con el esquema de que la aplicación terminaba con la aplicación de las pruebas psicológicas y así el cronograma de trabajo solo recogió los pasos hasta este momento. Por esta razón no se incluyeron en él las reuniones de evaluación ni las de retroalimentación. Sucedió entonces que se tornó bastante difícil después, la coordinación de las nuevas fechas tanto con los miembros del equipo de trabajo y asesores, como con los participantes en el programa, produciéndose un desfase en el proceso, que hubiera podido ser salvado con la adecuada planificación.

Esta experiencia permitió perfeccionar la comprensión del enfoque paso a paso y a concebir cada uno de ellos dentro del concepto de programa, el cual abarcaría todos los pasos del proceso de implementación de la metodología, visualizando su ejecución en cuanto a actividades, fechas, horarios, lugares, recursos y responsables.

Un aspecto importante a precisar en el momento de diseñar las sesiones de trabajo es, si el énfasis del programa está en la evaluación o en el desarrollo, pues de ello dependerá el modo de proyectar las sesiones. La realización de las dos investigaciones acometidas en empresas de *SIME* (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.7) y *CIMEX* (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.8) le permitieron a la investigación plantear que una diferencia notable en la implementación de la metodología para un programa de desarrollo, con respecto a su uso para fines evaluativos, se da precisamente en este momento de diseñar las sesiones de trabajo y ejecutar el programa, pues los pasos previos correspondientes a la preparación y diseño, acontecen de modo similar.

Así, las sesiones de trabajo para fines evaluativos contemplaron una primera jornada dedicada a la aplicación de las técnicas psicométricas y su calificación así como el planteamiento de hipótesis de trabajo a comprobar durante la aplicación de las simulaciones; al segundo día la aplicación y evaluación de las técnicas de simulación y la última jornada que se dedicó siempre a una entrevista final con cada participante. Por su parte, en los dos programas diseñados para fines de estimulación del desarrollo, el set de evaluación fue sustituido por el set de formación y las jornadas de trabajo fueron concebidas en sesiones compuestas por tres momentos fundamentales: uno teórico, otro práctico y por último un debate integrador.

2.2.8 Registro del comportamiento y reportes

En cuanto al registro del comportamiento y reportes, en cada investigación aplicada se definieron las técnicas correspondiente. Fueron utilizadas fundamentalmente guías de observación, listas de chequeo conductual y en cinco de las investigaciones realizadas se realizaron grabaciones de comportamiento (*CUBATUR, CENTERSOFT, BEACHES, GTI Y SUCURSAL CIMEX*), *ofreciendo esta técnica las mejores posibilidades para el registro de los datos con vistas a la evaluación potencial.*

Durante la ejecución del programa, las sesiones de trabajo de cada día fueron seguidas de breves **reuniones de evaluación** en donde los asesores reportaron los resultados del desempeño de cada persona técnica por técnica. A los efectos de registrar la información y los datos se crearon en la investigación instrumentos administrativos tales como el expediente individual de cada persona evaluada con los protocolos de todas las técnicas aplicadas y una ficha técnica que contenía las calificaciones de cada técnica.

En este punto se quiere comentar que la calidad de las reuniones de evaluación, en las diferentes investigaciones realizadas dependió en buena parte de la calidad del entrenamiento a asesores y de cuán bien definidas estuvieran las competencias y sus dimensiones, como criterios para la evaluación. Por otra parte, no se quiere pasar por alto, la dificultad encontrada en la realización de las reuniones de evaluación, con respecto a la coordinación del equipo de trabajo para este fin. Como las reuniones requirieron de la coincidencia de todos en fecha, hora y lugar -tanto del personal interno como externo a la empresa- resultó difícil encontrar el espacio y tiempo común, en momentos inmediatos a la aplicación. Esta situación llamó la atención sobre el hecho de que a la hora de seleccionar y

entrenar a los asesores, es importante hacerles saber las contribuciones que se requieren y establecer el compromiso de trabajo correspondiente, con el volumen y cronograma de trabajo previsto en el que los espacios y tiempos a tales fines deben ser eficientemente planificados.

2.2.9 Integración de Datos

Esta integración se realiza al final de la ejecución del programa cuando se dispone del resultado de todas las técnicas aplicadas para llevar a cabo el proceso de integración de datos, competencia por competencia en cada persona.

En el proceso evaluativo de un AC se insiste en la declaración y definición del modelo de integración de datos que se sigue. La integración de datos típica se basa en el conjunto de información de los asesores, así se evalúan las dimensiones de comportamiento a partir de la frecuencia de aparición de los comportamientos deseados, con la finalidad de corroborar la presencia o no de la competencia y la ausencia de la misma se dictamina como necesidad de desarrollo. Por su parte Seegers (1989) plantea que cuando el AC es usado para la evaluación de potencial, la reunión de integración de datos debe cumplir las reglas de: discutir participante por participante, no realizar comparaciones entre los participantes, discutir competencia por competencia, a través de todos los ejercicios.

Partiendo de la asimilación crítica de estos referentes y de las primeras experiencias aplicadas, la integración de datos se corresponde en la presente investigación con el proceso de **evaluación potencial para el desarrollo**. La evaluación potencial fue realizada a partir de una observación integral de la persona en situación, en donde la mirada psicológica en la

evaluación de cada técnica, estuvo atenta tanto a las dimensiones de comportamientos “positivos” (fortalezas) como a los “negativos” (debilidades), valorados como tal de acuerdo al perfil de competencias claves y sus dimensiones.

Este proceso se realizó siguiendo las siguientes reglas: 1) se analizó persona por persona, 2) sin realizar comparaciones entre ellas, 3) indagando sobre cada una de las competencias a través de todas las técnicas, determinando en cada una de ellas, las fortalezas y debilidades del perfil de competencias que se revelaban, 4) para después analizar si la relación entre las fortalezas y debilidades, marcadas por la diferencia entre el estado actual de la competencia y el estado deseado, podían estar indicando la presencia de potencialidades de desarrollo en la persona.

La evaluación final dictaminó el nivel de desarrollo actual de cada competencia y las posibilidades de desarrollo de la persona en relación con el perfil de competencias evaluado. El nivel de desarrollo de cada competencia se reflejó en un gráfico llamado Continuo de Desarrollo Potencial. Este es un gráfico horizontal que se diferencia de la graficación vertical clásica del profesiograma y que a juicio de la autora transmite visualmente mucho mejor la idea de desarrollo continuo implícita en la evaluación potencial.

En este paso de la evaluación potencial para el desarrollo los profesionales de la Psicología juegan un papel determinante en su realización y supervisión, por la complejidad técnica de este análisis y del dictamen a elaborar.

A continuación se muestra como se dio este proceso de **registro de la información e integración de datos para la evaluación potencial**, en la investigación realizada en la

SUCURSAL CIMEX de Pinar del Río (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.8). En esta organización se implementa un programa de estimulación de competencias directivas en miembros de la reserva de cuadros, con vistas a determinar su nivel de desarrollo actual y posibilidades futuras.

Esta competencia fue trabajada en la primera jornada de trabajo. La sesión comenzó con un momento teórico en el que se explicó el concepto de trabajo en equipo y los principios fundamentales de su técnica. En un segundo momento práctico fueron aplicadas la prueba psicométrica Inventario de Autopercepción de roles de Belbin y la prueba de simulación “Gane el Máximo Posible.” Los resultados de estas pruebas fueron devueltos después en el debate integrador teórico-vivencial que cierra la sesión, en donde cada participante pudo elaborar sus propios aprendizajes.

El inventario de Autopercepción de Roles es una prueba creada por el autor británico Meredith Belbin (Smith y Martínez, 2001), que consta de siete secciones encabezadas por una pregunta o situación y nueve alternativas de respuesta. Cada alternativa representa una categoría de rol y el sujeto dispone de diez puntos para distribuir entre las ocho alternativas de cada sección según su auto-apreciación.

El juego de empresa “Gane el Máximo Posible”, es una técnica que se reporta por Simon y Albert (1989) y que en la investigación es utilizada como técnica de simulación que modela una situación de competición y de colaboración en un contexto intragrupal e intergrupala. El grupo de participantes se divide en subgrupos y estos deben votar X ó Y para ganar el máximo posible, de acuerdo a las reglas del ejercicio.

A continuación se mostrará el proceso de **registro e integración de datos** para la evaluación potencial de la competencia trabajo en equipo, en una de las personas que participó en dicho programa: *Este es un hombre de 40 años, universitario y administrador de tiendas hace seis años. Manifiesta que no le tiene miedo a los cambios pero preferiría mantenerse en el puesto actual, aunque reconoce que ser reserva de cuadros es un reconocimiento a su trabajo. Los resultados de esta persona, en el inventario de autopercepción de roles, fueron los siguientes:*

Competencia Trabajo en Equipo	<i>prueba psicométrica</i>
<i>organizador</i>	10
<i>coordinador</i>	13
<i>impulsor</i>	9
<i>solucionador</i>	8
<i>negociador</i>	6
<i>analizador</i>	5
<i>facilitador</i>	12
<i>controlador</i>	7

La interpretación de estos resultados fue que en la prueba la persona se autopercibe en el trabajo en equipo ocupando con más frecuencia los roles de coordinador y facilitador del trabajo en equipo, dimensiones que son interpretadas como en nivel alto (A) de desarrollo. Así mismo considera que se desempeña menos como analizador y negociador, dimensiones que a su vez se interpretan en nivel bajo (B) de desarrollo, ubicando las restantes dimensiones

con sus respectivos valores en nivel de desarrollo moderado (M). De este modo los resultados cuantitativos de la prueba son convertidos a una escala integrativa que busca ubicar el nivel de desarrollo de la competencia en la persona en una escala que pueda ser común a todas las técnicas aplicadas. *Tal conversión quedó expresada en la ficha técnica como sigue:*

Competencia Trabajo en Equipo	<i>prueba psicométrica</i>
<i>organizador</i>	10 / M
<i>coordinador</i>	13 / A
<i>impulsor</i>	9 / M
<i>solucionador</i>	8 / M
<i>negociador</i>	6 / B
<i>analizador</i>	5 / B
<i>facilitador</i>	12 / A
<i>controlador</i>	7 / M

El ejercicio de simulación que evaluó la misma competencia fue el Juego de Empresa “Gane el Máximo Posible.” El desempeño del sujeto en esta técnica se describe a continuación:

En su subgrupo asume el rol de organizador de la dinámica de relaciones y a pesar de que al inicio estimula a los demás a realizar las votaciones sobre la base de la competición, en la quinta votación, en la que los miembros del grupo pueden intercambiar entre todos, se percata de que la manera de ganar el máximo posible es votando todos como equipo y no como subgrupos individuales y estimula a todos a votar como equipo, pero la dinámica que prevaleció en el grupo fue de competición.

Dado su desempeño en esta técnica, el sujeto funciona más como organizador e impulsor de la tarea que como coordinador del trabajo en su subgrupo, pues su comportamiento estuvo más centrado en la tarea y en sus ideas para realizarla, que en propiciar y estimular la participación y el rendimiento de los demás. En el trabajo en plenario intenta convencer al grupo de la necesidad de votar como equipo pero no logra persuadirlos, siendo las voces de otros las que prevalecen.

A partir de estos resultados, se procedió a evaluar las dimensiones de comportamiento observadas de acuerdo a la escala integrativa de calificación. Tales resultados, así como los anteriores fueron plasmados en la Ficha técnica, en la parte correspondiente a la competencia en cuestión :

Competencia Trabajo en Equipo	<i>Prueba psicométrica</i>	<i>Prueba simulación</i>
<i>organizador</i>	10 / M	A
<i>coordinador</i>	13/ A	M
<i>impulsor</i>	9 / M	A
<i>solucionador</i>	8 / M	M
<i>negociador</i>	6 / B	B
<i>analizador</i>	5 / B	Bn
<i>facilitador</i>	12 /A	B
<i>controlador</i>	7 / M	NR

Una vez que ambas calificaciones fueron expresadas en una misma escala de evaluación, la competencia quedó lista para que estos resultados fueran integrados para realizar la evaluación potencial para el desarrollo.

Las **reuniones de integración** se realizaron después de concluidas todas las sesiones de aplicación del programa. En este análisis, a cada asesor se le encargó un número determinado de personas a evaluar potencialmente y los asesores reportaron e intercambiaron información derivada de las técnicas aplicadas.

Los resultados de la reunión de integración, referidos a la competencia de trabajo en equipo en la persona que se ha venido tomando como ejemplo, fueron los siguientes:

Trabajo en Equipo	<i>Prueba psicométrica</i>	<i>Prueba simulación</i>	<i>Integración Resultados</i>				
			NR	Bj	Md	Bn	Al
<i>organizador</i>	10 / Md	A				•	
<i>coordinador</i>	13 / A	Bj			•		
<i>impulsor</i>	9 / M	A				•	
<i>solucionador</i>	8 / Md	M			•		
<i>negociador</i>	6 / Bj	Bj		•			
<i>analizador</i>	5 / Bj	Bn			•		
<i>facilitador</i>	12 / A	Bj			•		
<i>controlador</i>	7 / Md	NR			•		
<i>Resultado final</i>					•		

En este paso, en los casos en los que las evaluaciones de las dimensiones a través de las técnicas no coincidieron, los asesores ofrecieron sus argumentos para buscar el consenso.

Los resultados referidos al nivel de desarrollo de cada competencia se expresaron en el informe personal del sujeto y se reflejaron en otro instrumento administrativo creado a tales fines, el llamado Continuo de Desarrollo Potencial. El resultado final de la evaluación potencial de la persona en este análisis que se ha detallado fue:

La competencia trabajo en equipo quedó evaluada en un nivel moderado de desarrollo. Se consideró que el sujeto se destaca como organizador e impulsor de la tarea en grupo (fortaleza), pero con dificultades en la coordinación para propiciar y estimular el rendimiento de los demás (debilidad), considerada esta una dimensión central del trabajo en equipo en puestos de dirección.

Sobre la estimación de su desarrollo futuro, a partir de la observación y análisis de su desempeño en el programa, el sujeto revela habilidades y motivaciones para el trabajo en equipo, considerándose que apoyándose en sus habilidades para organizar e impulsar la tarea y con formación y entrenamiento, puede adquirir la técnica y desarrollar su perfil al respecto. Se identifica potencial para el trabajo en equipo y se detectan necesidades de desarrollo (formación y entrenamiento) vinculadas a su desempeño como coordinador y facilitador.

Otro aspecto de interés conceptual en este proceso de evaluación potencial para el desarrollo es el de que, aunque este enfoque presupone que las personas no sean comparadas entre sí, sino consigo mismas de acuerdo a su desarrollo actual y posibilidades de desarrollo futuro, la organización laboral tiene que tomar decisiones de selección de personal para diversos fines, en donde se hace necesario establecer criterios de clasificación y diferenciación entre las personas.

Al respecto, las experiencias aplicadas permitieron plantear que los resultados de la evaluación potencial pueden tener una doble lectura: 1) *una lectura horizontal en perspectiva presente, en donde se tiene en cuenta el nivel de desarrollo actual de las competencias del sujeto, determinándose criterios emergentes de diferenciación entre ellos de acuerdo a los objetivos del programa;* 2) *una lectura vertical, sujeto por sujeto, en perspectiva presente-futuro, en donde las personas no se comparan entre sí, sino cada una consigo misma, en cuanto al estado actual y posibilidades futuras de desarrollo de sus competencias dentro de la organización.*

En las investigaciones que se implementaron programas en donde la evaluación potencial respondió a fines de identificación de potencial, diagnóstico de necesidades de formación, proyección de plan de carrera y estimulación del desarrollo (*CUBATUR, CENTERSOFT, BEACHES VARADERO, GTI, SUCURSAL CIMEX*) los resultados presentados a la empresa consistieron en los informes personales de cada participante, antecedidos de la introducción y fundamentación correspondiente.

Por su parte las investigaciones aplicadas, en donde la evaluación potencial respondió a fines de selección y promoción (*MICONS, CENTERSOFT, ESICUBA*) un primer resultado del informe a la empresa consistió en una agrupación de las personas evaluadas, siguiendo criterios de diferenciación que emergieron de los objetivos del programa y de las propias características individuales de los participantes.

El segundo resultado presentado fue el informe personal de cada una de las personas evaluadas. El Informe Personal se constituyó en el dictamen de la evaluación potencial para el desarrollo, el cual contenía una estimación sobre el desarrollo actual de las competencias

profesionales de cada persona y una estimación profesional sobre sus posibilidades de desarrollo, aportando además información acerca de qué podía esperar la organización de la persona y qué podía ofrecerle esta a la organización, ayudando así a identificar puntos de encuentro entre los objetivos de uno y otra, con vistas a catalizar el potencial humano contenido en esa relación.

Los criterios de efectividad aplicados en estos pasos fueron los de triangulación de teorías y métodos durante las **reuniones de evaluación**, en las cuales los asesores reportan e intercambian información sobre los participantes, derivada del análisis **técnica por técnica**, transfiriendo los resultados de estas a una escala de evaluación común, análisis que se documenta en la ficha técnica de cada persona. Por otra parte se aplicó la triangulación de profesionales e investigadores a través de la realización de las **reuniones de integración** en donde se analiza la persona, competencia por competencia a través de todas las técnicas, para dictaminar el nivel de desarrollo de las competencias evaluadas, triangulación documentada en el Informe Personal de cada participante en el programa.

2.2.10 Retroalimentación

Desde la metodología AC se le da un gran valor al proceso de retroalimentación no solo a la empresa sino también a sus miembros y se considera esta como uno de los derechos de los participantes. En las investigaciones aplicadas se realizaron tres tipos de retroalimentación: a la empresa, a los participantes y al propio proceso de investigación.

Con respecto a la **retroalimentación a la empresa** en todas las investigaciones aplicadas se presentó un informe que fue discutido con la dirección de la organización el cual respondió a los objetivos propuestos.

Así por ejemplo, en la investigación realizada en el *MICONS* (Ver Apéndice A, Anexo 2.2.1) en donde se realizó la evaluación potencial de la reserva de cuadros de la organización con vistas a tomar decisiones de promoción y proyección de planes de desarrollo un primer resultado presentado fue el agrupamiento de las personas evaluadas en tres categorías, establecidas a partir de características diferenciales identificadas en el grupo de personas evaluadas. Estas categorías fueron: *1) Ajuste de su perfil directivo a las demandas del nivel de dirección requerido; 2) Motivación por la actividad de dirección; 3) Potencial de desarrollo futuro*. El segundo resultado contenía los informes personales de cada participante como dictamen de la evaluación potencial para el desarrollo de su perfil directivo.

Por citar otro ejemplo diferente, en el caso del programa en *CENTERSOFT* para la selección de analistas, *un primer resultado fue el que agrupó a las personas evaluadas en cuatro grupos, de acuerdo al desarrollo actual de su perfil técnico profesional para el desempeño en el puesto de Analista de Sistema. Por otra parte el informe a la empresa incluyó los Informes Personales de cada evaluado, en donde se tuvo en cuenta, no sólo las competencias técnicas de la persona para el trabajo con la máquina sino también las competencias sociales, muy importantes para el trabajo con las personas, ya sea en equipos de trabajo o en funciones de dirección.*

En la mayoría de los programas aplicados fueron recogidas expresiones de satisfacción de las empresas con los resultados, en tanto los programas implementados respondieron a las

demandas planteadas (*MICONS, CENTERSOFT, BEACHES, GTI, CIMEX, ESICUBA, ELECTRICA*).

Con respecto a la **retroalimentación a los participantes**, para este se requirió de personal calificado ya que una retroalimentación inadecuada hace más daño que la ausencia de retroalimentación. En las investigaciones realizadas esta fue llevada a cabo por el profesional de la Psicología en todos los casos pertinentes de acuerdo a los objetivos planteados. Un punto sensible en este paso fue el conseguir que la organización estuviera dispuesta a comprometerse y destinar tiempo para dar la retroalimentación a los evaluados en los programas. La variante utilizada con éxito para superar esta dificultad fue la de *ajustar el cronograma de reuniones de retroalimentación a la agenda de los participantes, experiencia que se valoró de positiva y que se incluyó como una de las alternativas de diseño a medida del programa a las necesidades de la organización.*

Se realizó la retroalimentación en los programas implementados en *CUBATUR, CENTERSOFT, BEACHES, GTI, CIMEX y la ELECTRICA*). En este punto, se contó con los testimonios de conformidad de las 60 personas evaluadas a través de estos programas, independientemente de que estuvieran en desacuerdo con cuestiones puntuales relacionadas con debilidades de su perfil. En todos los casos ellas expresaron su agradecimiento por la retroalimentación valorándola como muy importante para su desarrollo personal y profesional.

Resultó difícil en este paso, la implicación de los departamentos de RH en el compromiso real con los planes de desarrollo de los participantes. A juicio de la autora esta dificultad

estuvo relacionada con la carencia de una GRH estratégica orientada precisamente a la gestión del potencial humano de la organización.

Con respecto a la **retroalimentación a la investigación**, tanto en la reunión con la empresa en la presentación del informe como en la entrevista de retroalimentación a los participantes se indagó sobre la calidad del programa. Por otra parte el equipo de investigación al terminar la implementación de cada programa analizó sus aciertos y desaciertos, información aportada a la investigación central para ser tenida en cuenta en las aplicaciones posteriores de la metodología.

2.2.11 Validación

Teniendo en cuenta la posibilidad que ofrece la metodología AC de adscribirse a un determinado modelo de validación bien fundamentado, en la investigación se eligió el modelo de validación por triangulación.

Aunque el término fue originalmente utilizado por topógrafos al describir el uso de tres puntos para ubicarse en ciertas intersecciones, su utilización como criterio de validación está actualmente legitimado en la investigación en ciencias sociales aunque significado no quiere decir que tengan que usarse tres fuentes de validación. Norman K. Denzin, acuña el término para las ciencias sociales, en su artículo "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa" que aparece publicado por primera vez en el Handbook of Qualitative Research de conjunto con Ivonna S. Lincoln, en 1943. Denzin identifica cuatro tipos básicos de triangulación: 1) triangulación de datos al usar una gran variedad de fuentes de información en el estudio; 2) triangulación del investigador que implica el uso de varios investigadores o

evaluadores distintos; 3) triangulación de teorías al utilizar diferentes perspectivas para interpretar los datos y 4) triangulación metodológica por el uso de diversos métodos para abordar un único problema. (Janesick, 2000)

Este fue el *modelo de validación aplicado en todas las investigaciones realizadas* a través de la *triangulación de fuentes de información, de profesionales e investigadores y de teorías y métodos*, en cada una de los pasos de implementación de la metodología. La elección respondió a la coherencia del modelo de triangulación con : 1) el enfoque de investigación-acción con el que se trabajó, al ofrecer criterios de calidad para controlar los flujos constantes de comunicación y feedback requeridos entre los investigadores y la organización; 2) el carácter de diseño a medida de los programas implementados ajustados tanto a las características de la organización como a las características de la subjetividad de sus miembros y 3) la utilización de la metodología AC para identificar potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización.

Con respecto al paso de definición de objetivos se aplicó la triangulación de fuentes, tomando como informantes claves los directivos que en cada caso sostuvieron la demanda de la organización cliente y el psicólogo como coordinador del programa, para arribar de conjunto a un acuerdo sobre la implementación de la metodología y definir los objetivos del programa de intervención, que quedaron plasmados en un documento con el status de proyecto de investigación o contrato de trabajo, de acuerdo al marco oficial en el que se desarrolló la investigación.

En lo referente a los pasos de Análisis del trabajo, Clasificación de comportamientos, Múltiples técnicas de evaluación se aplicó el criterio de triangulación de fuentes de

información entre el profesional de la psicología y los especialistas de la empresa, los cuales de común acuerdo determinaron las situaciones críticas, la definición del perfil de competencias, la construcción de las técnicas de simulación y el diseño del cronograma de trabajo. La triangulación teórica se utilizó para validar y documentar la coherencia conceptual entre la tríada situaciones críticas-competencias claves-combinación de técnicas y la triangulación de métodos que se utilizaron en el diseño, se documentó a través de la matriz de competencias por técnica.

En los pasos de Selección y entrenamiento de asesores; Diseño del cronograma y ejecución y Registro e Integración de datos, los criterios de calidad establecidos fueron la triangulación de teorías y métodos y de profesionales e investigadores, en el entrenamiento a los asesores, a través de la construcción de un marco de referencia común (competencias como criterios teóricos y dimensiones como criterios empíricos). Este mismo criterio de triangulación se utilizó para la ejecución del programa y el registro e integración de datos, a través de las reuniones de evaluación e integración, para la búsqueda de consenso con vistas a realizar la evaluación potencial de las competencias.

En el paso de retroalimentación se aplicó el criterio de triangulación de fuentes de información: la empresa, los participantes y el equipo de trabajo e investigación. Se tuvieron en cuenta las expresiones de satisfacción de la empresa con los resultados en tanto respondieron a las demandas planteadas, aportando valiosa información para la toma de decisiones de selección de personal, promociones y desarrollo de carreras. Los testimonios de conformidad de los participantes con los resultados en tanto le aportaron a su autoconocimiento individual, en cuanto a las debilidades y fortalezas del perfil de competencias evaluadas, aportándole a su crecimiento personal y profesional. Análisis crítico del equipo de

investigación acerca de los aciertos y desaciertos en el proceso de implementación del procedimiento en cada programa.

2.3 Respuesta al problema planteado en las Investigaciones Aplicadas

Después de haber analizado los resultados de las investigaciones aplicadas se le da respuesta al problema planteado acerca de si es posible utilizar la metodología AC para la Gestión del Potencial Humano de la Organización en empresas cubanas. De acuerdo a estos resultados se considera que **el AC es una metodología idónea para la Gestión del Potencial Humano de la Organización** porque permitió el abordaje de la relación individuo-trabajo-organización a través del diseño y ejecución de programas de intervención en general y de técnicas psicológicas en particular, para realizar la evaluación potencial de las competencias requeridas por el trabajo en la organización.

Esta aseveración se fundamenta por la efectividad de los programas implementados en las diferentes investigaciones aplicadas en empresas cubanas. La efectividad de los programas implementados respondió a la coherencia teórica, metodológica y práctica lograda, a través de la adaptación de la metodología AC en su enfoque paso a paso, tanto al marco conceptual desde el que se trabajó como a las condiciones concretas del contexto histórico-cultural de aplicación de las organizaciones laborales en donde se aplicó, con la finalidad de gestionar el potencial humano de la organización.

Como cierre de este capítulo se quiere compartir una reflexión acerca de las posibilidades de generalización o ampliación del uso de metodologías de esta naturaleza en nuestro contexto. De acuerdo a las experiencias de trabajo de la autora con la metodología AC, se quieren

señalar algunas condiciones tanto objetivas como subjetivas, que al respecto se consideran fundamentales.

En el orden objetivo se es del criterio que las principales dificultades se concentran en dos puntos: el tiempo de participación requerido de la organización y la disponibilidad de pruebas psicométricas para evaluar las competencias demandadas. Con respecto a la primera, este hecho se considera una desventaja del método reconocida internacionalmente y que en la investigación se resuelve asumiendo el concepto de equipo “ad-hoc” y creando los roles de experto y asesor, de manera que los especialistas concretos de la organización participaran en momentos precisos del proceso y no a tiempo completo, garantizando así la siempre presencia de la organización durante la implementación, con un menor costo de personal.

En relación con la no disponibilidad de las pruebas psicométricas específicas, es también un hecho que el mercado de pruebas psicométricas ha ido desarrollándose en consonancia con el desarrollo teórico del campo pero estos instrumentos son altamente costosos para la situación financiera de nuestras organizaciones. En la investigación cuando no dispusimos de las técnicas psicométricas requeridas para evaluar las competencias en cuestión utilizamos combinaciones de técnicas psicométricas disponibles de capacidad intelectual y de personalidad. Ellas fueron complementadas con ejercicios de simulación seleccionados y creados “a medida”, técnicas que en nuestro contexto tienen el valor adicional de constituir una labor de innovación técnica que reduce considerablemente este rubro de inversión en la empresa cubana actual.

Con respecto a las condicionantes subjetivas de las que dependería la generalización y ampliación del uso de metodologías de esta naturaleza consideramos que la principal es el

ritmo de desarrollo que alcance la filosofía gerencial por la gestión del conocimiento y del talento humano en nuestras organizaciones laborales y en relación con ello, el avance de la gestión integrada y estratégica de GRH y de una cultura por el trabajo en equipo e interdisciplinario en la empresa cubana actual.

Desde esta voluntad, la propuesta que se elabora en la investigación se realiza desde un enfoque de desarrollo organizacional (DO) en el que tanto la organización como sus miembros son considerados sujetos de aprendizaje y desarrollo permanente y el psicólogo se concibe como agente de cambio y promotor de una cultura por la gestión del potencial humano de la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

En este capítulo se presenta la propuesta metodológica para la Gestión del Potencial Humano (GPH) de la organización, elaborada desde la asimilación e integración crítica de los referentes teóricos y empíricos de la investigación. Ella constituye un modelo de actuación profesional que se le ofrece al psicólogo en el ámbito de las organizaciones laborales.

Inicialmente se expone el marco conceptual-operativo de la propuesta GPH que se plantea como objeto la relación dialéctica individuo-trabajo-organización, con el fin de que tanto el desarrollo organizacional como individual sea propiciado en el ámbito laboral. Para ello se elabora un procedimiento metodológico coherente con este objeto y finalidad, que asume críticamente la metodología Assessment Center, adaptándola al marco conceptual definido y a las características del contexto histórico-cultural de su aplicación en empresas cubanas. El capítulo cierra con la determinación de un conjunto de lineamientos teórico-metodológicos que caracterizan al modelo y que se consideran aplicables a otras experiencias concretas.

3.1 Cuestiones conceptuales acerca de la Gestión del Potencial Humano de la Organización

La organización laboral es uno de los ámbitos de actuación del profesional de la Psicología y aunque su foco de atención debe estar en la dimensión humana de la organización y en el desarrollo de su potencial humano, para entender la dinámica que allí acontece es

imprescindible operar con un enfoque interdisciplinario, teniendo en cuenta todos los subsistemas que componen la organización, dado su carácter de sistema social complejo en constante interacción con el entorno.

A tono con este espíritu de trabajo la autora es del criterio de que la agudeza de la visión interdisciplinaria del campo presupone el dominio del enfoque disciplinar de nuestra ciencia complementado, por supuesto, con una formación de tipo generalista que incorpore conocimientos de otras ciencias afines como la Economía, la Ingeniería Industrial, la Sociología, el Derecho Laboral, etc.).

Al respecto se considera sumamente necesario clarificar y fortalecer el enfoque socio-psicológico, de presencia obligada en cualquier análisis interdisciplinario sobre problemas humanos en las organizaciones laborales. La mayoría de la bibliografía consultada trata a la Psicología como una ciencia de la conducta. Una muestra fehaciente de ello es el surgimiento del área llamada Comportamiento Organizacional (CO). Hay autores como Muchinsky (1994) que se refiere al CO como una subdisciplina de la Psicología. Otros como Robbins (1994, 1996) y Davis y Newstrom (1999) tratan al CO como un área de trabajo interdisciplinario creada para que diversas disciplinas interesadas en la dimensión humana de la organización tributen al desarrollo organizacional y dentro de ellas, la Psicología es mencionada como una ciencia de la conducta.

La posición de la autora al respecto es la de entender el CO como un área interdisciplinaria en la que la Psicología es una de las ciencias tributantes, pero se considera reduccionista su tratamiento como ciencia de la conducta en tanto se parte de la posición teórica que concibe a la Psicología como una ciencia que estudia la subjetividad en toda su integridad. Asimismo

se considera que el enfoque imperante en la GRH centra solo su atención en el estudio del comportamiento humano en el trabajo, como uno de los elementos determinante del funcionamiento eficaz de la organización. Tal enfoque es necesario pero no suficiente desde un abordaje socio-psicológico del asunto, pues se está obviando el interés en el estudio de la subjetividad -de la cual el comportamiento es solo una de sus dimensiones- allí en las organizaciones laborales. Con ello se desatiende el estudio del impacto y la importancia que tiene el trabajo y la organización misma, en la vida de las personas, en el desarrollo de su personalidad y de su subjetividad, perspectiva ideológica y científica, presente en la Psicología del Trabajo en Cuba, desde sus orígenes.(Schaarschmidt y Prado, 1978)

3.1.1 La Filosofía de Gestión del Potencial Humano de la Organización

Desde la infancia, la actividad laboral es anticipada, viviéndola en la relación con los adultos y sus coetáneos, a modo de juego y expresándose también en ella la imaginación creadora del niño¹; después se convierte para el adolescente y joven en vocación profesional y más tarde en la adultez en proyecto de vida, siendo ésta para el adulto una de las actividades fundamentales de su vida, así como lo es el juego para el niño o las relaciones con sus amigos para el adolescente.

En tanto relación mutuamente transformativa con el exterior, el trabajo es aprendizaje y es fundamental para el desarrollo de la autoestima, identidad y personalidad del ser humano. Se habla de trabajo desde el enfoque de la PO por lo que se hace referencia tanto a las

¹ Esta idea se encuentra desarrollada por Vygotski (1998) en su obra *La imaginación y el arte en la infancia*, en donde critica la educación tradicional que ha mantenido a los niños alejados del trabajo, lo que hizo que estos manifestasen y fomentasen su capacidad creadora preferentemente en el esfera artística, pero eso no quita según él, para que en la esfera de la técnica se pueda ver un intenso desarrollo de la inventiva infantil.

actividades específicas que realiza la persona en el desempeño de su puesto como a la organización laboral en la que las desarrolla y de la que es miembro. Al respecto se ha demostrado que la ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas, es un aspecto central de la calidad del concepto que esa persona tiene de sí misma. (Schein, 1982)

En el trabajo la persona espera realizar motivaciones de diverso orden: económicas, sociales y psicológicas (Taylor, 1911; Mayo, 1945; McGregor, 1960); económicas pues de él dependerá el sostenimiento personal, familiar y la prosperidad de la sociedad en que vive; sociales, porque en él se quieren realizar necesidades de comunicación, de reconocimiento y pertenencia y psicológicas, pues a través del trabajo las personas esperan realizar su potencial y satisfacer sus necesidades de participación, de creación y de trascendencia. Si el trabajo y la organización permiten realizar estas necesidades es posible entonces que la persona se reconozca en el producto de su trabajo devolviéndole éste una imagen positiva de sí mismo y el orgullo de pertenecer a la organización. El sujeto se identifica con el producto en el sentido de verse reflejado en él, enriqueciéndose así sus sentimientos de autoestima y autovaloración.

Sin embargo, si la persona en su organización laboral no dispone de márgenes de libertad en su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve ajena y extraña. Entonces no puede reencontrarse ni identificarse en el resultado de su trabajo ni en la gestión de la organización, por tanto la actividad que realiza y su pertenencia a la organización adquiere un carácter enajenante, que empobrece su identidad personal y limita las posibilidades de su desarrollo humano en el ámbito del trabajo.

Numerosos autores se han pronunciado en torno a la enajenación en el trabajo. Maslow (1954), Argyris (1964) y McGregor (1960) han argumentado en sus investigaciones que el trabajador se aliena porque el trabajo que se le pedía que hiciera no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades en forma madura y productiva. Por otra parte, Etzioni (Citado por Schein, 1982) en su tipología de relaciones entre individuo y organización, encuentra que el individuo alienado establece una relación con la organización en la cual permanece físicamente, participando de modo mecánico pero sin implicarse psicológicamente en el trabajo.

El origen del dilema, a juicio de la autora está fundamentalmente condicionado por el tipo de relaciones que las personas establecen en el trabajo con sus necesidades y el modo en que la organización laboral las contiene o las excluye, las realiza o las frustra. Esta problemática justifica la pertinencia de la propuesta metodológica que se presenta para la gestión del potencial humano de la organización, que aborda desde una perspectiva de análisis socio-psicológica, las relaciones entre la persona, su trabajo y la organización.

Tanto la aproximación desde la organización como la aproximación desde el individuo en el ámbito de la actividad laboral, son necesarias y ambas quedan incluidas en la propuesta metodológica que se presenta, al plantearse como objeto la relación individuo-trabajo-organización, con el fin de propiciar la realización de las personas en el trabajo a través del cumplimiento de los objetivos de la organización, dentro de los límites del proyecto de empresa.

Por proyecto de empresa (Menguzzato y Renau, 1991) se entiende las definiciones de misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización, conocimiento que debe ser compartido por todos sus miembros y que los guía en la voluntad de alcanzar las metas presentes y futuras, a pesar de las amenazas que puedan surgir. Al hablar de límites del proyecto de empresa estos serían sus componentes -la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización. La utilización del concepto de límite se usa en el entendido que nos propone Gutmann, Pierre; Ternier & Verrier (1997) en su enfoque sobre la innovación social y transformación institucional, que rechaza la concepción cerrada del límite como barricada, barrera o punto de ruptura y concibe una concepción abierta de los límites como frontera², que marcan una discontinuidad y que son sobre todo, lugares de paso y de transacciones entre los individuos y las organizaciones.

El binomio personas realizadas- organizaciones eficaces será la máxima de este modelo de actuación profesional y al revés, personas irrealizadas- organizaciones ineficaces su gran espacio de trabajo. Síntomas típicos de la irrealización en el trabajo son la frustración, el descenso de energías, la apatía, el cansancio emocional, la robotización, la depresión, los pocos deseos de ir a trabajar. En relación con ello aparece la ineficiencia, la improductividad, la mala calidad y atención al cliente, el pobre rendimiento, no solo a nivel individual y grupal sino también organizacional.

Tal situación es frecuente en aquellas organizaciones que operan desde “la filosofía del recurso humano”, desde los supuestos de considerar a la persona como un medio al servicio de los objetivos de la organización y como el principal factor estratégico. Tal preocupación

² Frontera como boundaries en inglés, que proviene de la palabra bind, que quiere decir “lazo” en castellano, símil que está queriendo transmitir la concepción abierta del límite.

por lo humano se considera que está fuertemente relacionada con la búsqueda de su competitividad para incrementar la productividad, mejorar la rentabilidad y alcanzar los objetivos de la organización, dentro de los que no siempre se incluyen, los de propiciar la realización de los objetivos profesionales de las personas que trabajan en ellas.

Contraria a esta “filosofía del recurso” se propone otra que promueve la Gestión del Potencial Humano de la Organización. Desde ella tanto la organización como sus miembros son considerados sujetos de aprendizaje y desarrollo permanente, con intencionalidades particulares y proyectos a realizar de conjunto. Entender la persona como un recurso organizacional es despojarla de su condición humana como fin en sí misma, de protagonista de su existencia, de sus decisiones y pertenencias; la persona pasa a ser un medio al servicio de un “otro” y su subjetividad es considerada en tanto es necesario tenerla en cuenta para adaptarla a los objetivos de la organización.

Aunque se emplee aún el término de GRH como la nomenclatura ya establecida en la comunidad empresarial, desde esta concepción la persona es concebida como sujeto individual y social de necesidades, competencias y potencialidades a desarrollar en la organización laboral también considerada como sujeto social. Siendo así, la persona que trabaja en su relación con la organización, es el centro de atención y objeto de estudio del Psicólogo como gestor del potencial humano de la organización, con el fin de que tanto el desarrollo organizacional como individual sea propiciado, para lograr la eficacia organizacional.

En consonancia con ello “filosofía de Gestión del Potencial Humano” consiste en identificar y propiciar el desarrollo de las competencias profesionales de las personas en el trabajo, con

vistas a determinar sus posibilidades de realización y progreso profesional, en conexión con los objetivos de la organización, para así contribuir al logro de la eficacia organizacional. De tal modo que esta propuesta promueve un concepto de eficacia que incluye dentro de los objetivos a alcanzar por la organización, el objetivo de propiciar la realización profesional de sus miembros en los límites del proyecto de empresa. Así es una propuesta centrada en la satisfacción y la realización de los objetivos tanto de la organización como de sus miembros, en los marcos de la actividad laboral que se realiza.

3.1.2 El Potencial Humano en las Organizaciones

Es necesario reconocer y armonizar los objetivos personales con los objetivos de la organización si se quiere contar con un personal fuertemente implicado e identificado con la empresa. Es esta una de las negociaciones más importantes a realizar por los directivos con sus colaboradores, en el ámbito de su gestión cotidiana y a la que el psicólogo puede aportar desde esta propuesta, identificando puntos de encuentro entre los objetivos de la organización y los de sus miembros a través de los programas de evaluación potencial para el desarrollo.

La subjetividad es un proceso en constante desarrollo a lo largo de toda la vida del sujeto, que se construye, expresa y desarrolla en y por la relación con el otro. De ahí que las capacidades, habilidades, motivaciones y competencias de las personas para un desempeño eficaz en el trabajo no sean formaciones psicológicas o "cosas" estáticas, inamovibles, con las que se nace, que se forman a determinada edad o que no se tienen. No es así que funciona la psiquis humana, ella es de una naturaleza más dinámica, flexible y moldeable y con inmensas posibilidades de desarrollo.

A partir de la ley general del desarrollo de las funciones psíquicas superiores formulada por Vigotsky se plantea que toda función psicológica existe al menos dos veces en diferentes planos; primero en el plano social de la interacción y comunicación, denominado plano de las relaciones interpsicológicas, para luego aparecer en el plano psico-individual nombrado plano de las relaciones intrapsicológicas. De este conocimiento se deriva la existencia de una distancia entre el nivel real de desarrollo de la persona determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz en una situación social concreta, distancia a la que Vigotsky (1988) le llama zona de desarrollo próximo o potencial.

Al hablar de gestión del potencial humano en la organización se hace referencia a la intención de identificar y evaluar las competencias profesionales de las personas en el trabajo, con vistas a determinar sus posibilidades de desarrollo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. Por ello se habla de una propuesta de evaluación potencial de competencias profesionales para propiciar su desarrollo. El nivel real-actual de desarrollo determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema con éxito será el de las competencias que posee la persona. El nivel de desarrollo futuro de la persona quedará determinado por las competencias que se detecten en estado potencial y que podrán ser apreciadas en el plano interpsicológico de la situación social de trabajo. En esa franja de espacio y tiempo, entre estados de desarrollo actual y futuro, la resolución del problema y la adquisición de la competencia individual puede ser facilitada su expresión -en el ámbito laboral- por un formador o consultor, el jefe inmediato, un compañero de trabajo o el psicólogo como gestor. Este proceso culmina con la nueva realización independiente y entonces se

puede decir que la persona ha alcanzado un nuevo estado de desarrollo real expresado en la maduración de nuevas competencias profesionales.

Quiere esto decir que en cada aquí-ahora del acontecer organizacional y personal, con sus condiciones y circunstancias concretas, se puede acceder al nivel de desarrollo de las competencias de la persona y en cada caso serán detectadas necesidades de desarrollo de otras capacidades, cualidades y motivaciones asociadas a los desafíos del trabajo presente y futuro, que con altas cuotas de preparación, perseverancia, disciplina, automotivación individual y con la ayuda y cooperación de un “otro” capacitado, pueden llegar a ser competencias adquiridas por la persona en diferentes momentos de su trayectoria laboral o carrera profesional.

3.1.3 El Psicólogo como Gestor del Potencial Humano de la Organización

De acuerdo al contenido de la concepción teórica y su trasfondo ideológico, la propuesta metodológica se enmarca en los enfoques de Desarrollo Organizacional (DO) por lo que se considerará al gestor de esta metodología en la organización como un agente de cambio. Este será el profesional de la psicología de conjunto con otros profesionales que utilizarán el marco conceptual subyacente y el procedimiento en cuestión para mejorar la eficacia de la organización a través de la promoción de una cultura por la gestión del potencial humano de la organización.

Los agentes de cambio pueden ser internos o externos y funcionarán a su vez como consultores de la organización, la cual siempre será considerada como cliente o destinataria,

pues se funciona desde una filosofía de servicio orientada a las necesidades tanto de la organización como de sus miembros. Bajo este supuesto, la distinción entre organización e individuos, a la hora de definir el “cliente” pierde relevancia, pues se busca la satisfacción de las necesidades de ambos ya que la evaluación y desarrollo del potencial individual, constituye la evaluación y desarrollo del propio potencial de desarrollo de la organización.

La labor de gestión implicará para el psicólogo funciones gerenciales. Gestionar es un vocablo de moda hoy; se habla de gestionar empresas, calidad total, proyectos, recursos humanos, competencias, conocimiento. No por moda sino por el gran valor operativo que se le atribuye a este concepto, es que consideramos que, independientemente del puesto que ocupe el Psicólogo en la empresa, ya sea en funciones de dirección (línea) o de colaboración (staff), este debe ser un gestor del desarrollo y el bienestar humanos en la organización, en pos de una organización eficaz, humanamente satisfactoria.

En esta propuesta se concibe la gestión como un procedimiento moderno de conducción de las organizaciones, que retoma las funciones de planificación, organización y control de la escuela de la administración científica, los aspectos motivacionales y humanos de la escuela de las relaciones humanas y el comportamiento organizacional así como el enfoque situacional de la teoría contingencial. Estas funciones las integra de una manera cualitativamente diferente en un modelo superior que contempla la capacidad de crear e innovar proyectos, estrategias y planes de acción en la organización, teniendo en cuenta las circunstancias siempre cambiantes del entorno en el que opera la empresa y la naturaleza psicológica de las personas que la integran.

Gestionar implica la combinación de procesos lógicos y creativos: analizar (diagnóstico interno y externo de la situación) , planificar (definir objetivos y estrategias), organizar (elaborar planes de acción), motivar (comunicar, involucrar, generar participación) y controlar (seguimiento y retroalimentación). El proceso lógico debe ser antecedido y acompañado por un proceso creativo para la generación y expresión de múltiples ideas y soluciones, ante cada problema que se presente. Este es un concepto que puede ser aplicado a diferentes escalas, desde la gestión de un proyecto de empresa hasta la de un proyecto de trabajo en el corto, mediano o largo plazo, como es el caso de los programas de intervención que se diseñan y ejecutan desde esta propuesta metodológica.

La Gestión del Potencial Humano de la Organización es una propuesta para la evaluación potencial de competencias y la identificación de posibilidades de desarrollo de las personas que trabajan en la organización. Este conocimiento sobre el nivel de desarrollo de las competencias de la persona y sus posibilidades de desarrollo, es necesario fundamentalmente para que la organización y sus miembros se prepararen tanto para las exigencias actuales como futuras del trabajo y también para poder propiciar la armonía de intereses necesaria para que el potencial humano de la organización se maximice.

El procedimiento metodológico que se propone sirve a estos propósitos, ya que la evaluación potencial para el desarrollo de las personas es una función que necesita la organización para conocer cuál es su talento humano, proceso que está en la base de un conjunto importante de decisiones de personal que debe tomar la dirección (selección, formación, desarrollo de carreras, promociones, etc.) y a las cuales el psicólogo puede aportar conocimientos de gran valor tanto para la dirección como para los miembros de la organización.

3.2 Procedimiento Metodológico para la Gestión del Potencial Humano de la Organización

El procedimiento para la Gestión del Potencial Humano de la Organización constituye una estrategia metodológica para el diseño “a medida” de programas de intervención desde un enfoque de desarrollo organizacional para la evaluación y desarrollo de competencias profesionales. Tres son las palabras claves que identifican estos programas: Evaluación, Potencial y Desarrollo, expresando con ello la finalidad de su implementación. Estas palabras en distintas combinaciones, nombraran los programas de intervención de acuerdo a los objetivos que se planteen y del énfasis que estos tengan en la evaluación o en el desarrollo.

Se define así un procedimiento que toma como referente la metodología AC la cual ha sido asimilada críticamente en donde los diferentes pasos del AC son nominados y conceptualizados de acuerdo a la posición teórica que se elabora. Por otra parte estos pasos son organizados operacionalmente en cuatro fases, obedeciendo a: 1) facilitar la comprensión del proceso de implementación de los programas de intervención, 2) facilitar la participación de la organización solicitando la colaboración de sus especialistas en fases concretas y 3) optimizar la evaluación de la efectividad de los programas de modo que cada fase de implementación contenga sus propios criterios de validación.

Las cuatro fases que conforman el procedimiento se puntualizan a continuación y seguidamente cada una de ellas se desarrolla a través de sus pasos correspondientes:

Fase de Preparación

- Acuerdo de implementación
- Definición de objetivos
- Conformación del Equipo de Trabajo

Fase de diseño

- Análisis crítico del trabajo
- Definición de perfil de competencias claves
- Combinación y Construcción de técnicas

Fase de Puesta en Práctica

- Entrenamiento de asesores
- Ejecución del programa
- Evaluación Potencial para el Desarrollo

Fase de Retroalimentación

- Retroalimentación a la empresa
- Retroalimentación a los participantes
- Retroalimentación al Programa

3. 2.1 Fase de Preparación

De acuerdo a las experiencias de las investigaciones aplicadas, se consideró oportuno declarar esta fase inicial de preparación a razón del tiempo dedicado en cada caso a explicar las características de la metodología, los beneficios que podía brindarle a la empresa y la participación que de ella requería; argumentación justificada por el hecho de que es esta una metodología que no consta de tradición práctica en el país. Siendo así esta es la primera fase del procedimiento en donde se acuerda implementar la metodología, se definen los objetivos del programa y se crea el equipo de trabajo.

Acuerdo en la implementación de la metodología:

La implementación de esta metodología implica cambios, en tanto se propone como una alternativa a los procedimientos de evaluación tradicional predictivos que tipifican la arcaica administración de personal, centrados por una parte en las diferencias individuales y por otra en las exigencias del puesto, a través de los cuales se toman las decisiones de personal en no pocas organizaciones laborales. Por su parte la metodología GPH entiende la evaluación como un proceso de valoración y diagnóstico en donde se emiten juicios y criterios de rigor no solo sobre el nivel de desarrollo actual de las competencias de la persona sino también sobre sus posibilidades de desarrollo futuro, concibiendo el desarrollo como un proceso de aprendizaje, crecimiento y transformación constante a lo largo de toda la vida, tanto de la organización como de sus miembros.

La iniciativa de la implementación de la metodología GPH puede ser tomada por el Psicólogo, en rol ya sea de consultor externo o interno de la organización. Si es un agente de cambio externo emplea su poder de experto, funcionando como consultor externo y necesitando de colaboradores internos. Si por el contrario es un agente de cambio interno, debe poseer poder como miembro de la línea de mando o puede ser personal de staff auxiliándose de agentes externos.

El implementar esta metodología es una decisión estratégica que dependerá del tipo de filosofía gerencial de la empresa y de cuanto valore la importancia de la gestión del conocimiento y del talento humano dentro de su concepto de eficacia organizacional. La empresa se favorece pues optimiza su potencial humano, de acuerdo a su proyección estratégica y a las demandas de su entorno. A las personas les permite identificar y desarrollar el potencial creativo a través de su trabajo profesional, de manera que a través de las metas organizacionales puedan realizar sus propios objetivos y se maximice el potencial humano de la organización.

Definición de los Objetivos del Programa:

Una vez que se ha acordado implementar la metodología le sigue la definición de los objetivos. El propósito de esta etapa es la de clarificar los intereses y necesidades de la organización y definir la demanda, la cual se traduce en la propuesta de un programa concreto.

Esta es una metodología para el diseño “a medida” de programas de evaluación potencial para el desarrollo, por lo que posee diferentes tipos de aplicación que atienden a la variedad

de necesidades de la empresa de evaluación de sus miembros para selección, formación, desarrollo de carreras, promociones, evaluación de cuadros, formación de cuadros, etc. De acuerdo a la situación concreta diagnosticada el programa cumplirá estos propósitos y será de aplicación puntual para responder a un objetivo concreto ocasional o de aplicación sistemática y quedar instituido en la organización como uno de sus procedimientos de GRH.

La definición de los objetivos implica el inicio de una profunda relación de colaboración con la organización que parte de familiarizarse con su proyecto de empresa, con las necesidades que debe satisfacer la intervención y de identificar y relacionarse con los personajes claves de la organización. En esta fase el agente de cambio o gestor puede auxiliarse de técnicas tales como la entrevista, la observación participante y la revisión de documentos para perfilar la demanda y comenzar a reunir información con vistas al diseño a medida del programa.

Conformación del Equipo de Trabajo:

Una vez definido los objetivos del programa el profesional de la psicología conforma el equipo de trabajo que coordinará la implementación del programa. En este paso se procede a identificar qué miembros de la organización serán colaboradores del programa, pues la participación de la empresa es imprescindible por el carácter de diseño a medida del procedimiento y por ser uno de los pilares fundamentales de la validación del proceso. Se crea así un grupo “ad-hoc” , integrado por psicólogos y especialistas de otras profesiones, a los efectos del programa en cuestión.

Los miembros de la organización que pasan a ser colaboradores del programa, podrán asumir dos roles fundamentales, el de expertos y el de asesores. Así los expertos cumplen

su función en la fase de diseño y los asesores desempeñan su rol en la fase de puesta en práctica. A ambos roles se le atribuye un grado de experticidad. Se considera experto a toda aquella persona que pueda aportar información relevante para el programa, teniendo en cuenta su capacidad para clarificar y sintetizar, dado su nivel de conocimiento y experiencia acumulada sobre el trabajo y la organización.

Con este paso concluye la primera fase y **el criterio de efectividad que se propone es la triangulación de fuentes de información**, tomando como informantes claves la persona en rol, que sostiene la demanda de la organización cliente y el psicólogo como coordinador del programa. La calidad de esta fase dependerá de la comunicación y constantes feedback entre estas fuentes, para de conjunto arribar a un acuerdo sobre la implementación de la metodología, definir los objetivos del programa de intervención y conformar el equipo de trabajo a tales fines. Esta información debe quedar plasmada en un documento con el status de proyecto de investigación, convenio o contrato de trabajo, de acuerdo al marco legal en el que se desarrolla la intervención. La triangulación de estas fuentes se convierte en la garantía de calidad de esta fase en la que se pautan los objetivos de todo el proceso posterior de implementación.

3.2.2 Fase de Diseño

Esta fase está conformada por los siguientes pasos: el análisis crítico del trabajo; la definición del perfil de competencias claves y la combinación y construcción de técnicas. Esta decisión se tomó por el valor heurístico que para el diseño de los programas tiene los vínculos de contenido entre la tríada situaciones críticas, competencias claves, combinación de técnicas.

Análisis Crítico del Trabajo:

A diferencia del AC en el que se realiza un análisis del trabajo centrado en la persona y en el puesto, el análisis crítico del trabajo en esta propuesta es el estudio de la *posición laboral* de interés, orientado a abordar relación individuo-trabajo-organización, de una manera dialéctica. Se le llama posición laboral a las posibilidades de promoción y desarrollo que un puesto le ofrece a la persona en una organización determinada; en el entendido de que esta le ofrezca al trabajador más que un puesto, la posibilidad de desarrollar un proyecto de vida profesional y personal, dentro de los límites del proyecto de empresa.

Este análisis del trabajo se propone: 1) determinar las *situaciones críticas* entendidas como aquellas situaciones cruciales que reflejan los aspectos esenciales de la actividad laboral que se realiza y que se dan vinculadas al contenido del trabajo en sí, determinando el éxito o el fracaso de la persona en esa posición laboral; y 2) determinar que *capacidades, cualidades y comportamientos de éxito* se asocian a estas situaciones para aportar información a la definición del perfil de competencias claves a evaluar. Este conocimiento se utiliza después para desarrollar ejercicios de simulación.

Los expertos de la organización en este paso expresarán sus saberes en torno a las competencias claves en términos de capacidades, habilidades, actitudes y comportamientos deseados para desempeñarse con éxito en las situaciones críticas, sin contar con que ellos dominen y apliquen la noción de competencia. Por ello, en sus criterios unas veces estarán presentes las competencias en sí y en otras, se referirán a las dimensiones que las conforman. Para la realización de este análisis se sugiere el uso de técnicas de búsqueda de consenso tales como el método del Grupo Nominal o el método Delphi.

Definición del Perfil de Competencias Claves:

Más que dimensiones de comportamiento tal y como se asumen en el AC, las competencias son entendidas como un concepto relacional, conformado y expresado en la relación de la persona con el trabajo, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización. Ellas no son rasgos de personalidad, no son capacidades intelectuales, no son configuraciones psicológicas atribuibles a la persona fuera del contexto de la relación individuo-trabajo-organización. Las competencias profesionales son el conjunto de capacidades, habilidades, motivaciones y actitudes subyacentes al comportamiento de la persona, que se expresan de manera estable ante las exigencias del trabajo y las demandas estratégicas de una organización laboral concreta, garantizando con ello un desempeño exitoso.

De toda la información reunida en términos de capacidades, habilidades, cualidades, valores y comportamientos de éxito, se infieren y determinan las competencias y las dimensiones de comportamiento, que conformarán el perfil de competencias claves, a partir del cual se desarrollarán después los criterios de evaluación de los participantes en el programa. Para la identificación de las competencias claves se propone una definición operacional de competencias que toma en cuenta dos indicadores fundamentales: 1) que constituyan configuraciones subjetivas -unidades cognitivo-afectivo-volitivas- del sujeto y 2) que se expresen de manera estable ante las exigencias del trabajo y las demandas estratégicas de una organización laboral concreta, para solucionar las tareas y problemas que se presentan con éxito.

Los resultados del ACT, toda la información relacionada con el proyecto de empresa y el bagaje científico-técnico del equipo de trabajo, sirven al propósito de definir el perfil de

competencias claves, el cual se apellida clave, pues no agota el perfil de competencias de la posición, sino que enfatiza sólo en las más importantes. El trabajo conjunto entre el profesional de la psicología y los directivos y especialistas de la empresa resulta muy útil pues con el se garantiza la presencia de la experiencia y el conocimiento acumulado por la propia organización al respecto.

Es el profesional de la Psicología y su staff creado a estos fines, el responsable de identificar y definir las competencias claves. En este punto el Psicólogo puede tomar en cuenta bancos de competencias disponibles en la literatura sobre el tema de gestión de competencias, propuestas de diccionarios de competencias y listas de competencias universales y específicas, fruto de resultados de investigación en diferentes sectores y puestos, que pueden ser tomados también como criterio de expertos.³

Por las características de esta fase que busca construir un consenso entre diferentes partes, se recomienda de igual modo el uso de variantes del método delphi, el grupo nominal u otras técnicas que faciliten generación de ideas y la búsqueda de consenso.

Selección y combinación de Técnicas por Competencias:

Teniendo claro qué competencias claves van a ser abordadas en el programa se procede a determinar a través de qué técnicas van a ser evaluadas potencialmente. En el diseño del programa evaluativo se utilizan una gran variedad de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, destacándose el uso de pruebas psicométricas y ejercicios de simulación

³ Thornon & Bhyam, 1982; Alles, 2000 Diccionario de Competencias, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations en www.eiconsortium.org; www.online.onetcenter.org/search, etc.

individuales, cara a cara y en grupo. La presencia de ejercicios de simulación se considera imprescindible y la utilización de otras pruebas, como las psicométricas constituyen un complemento importante para poder triangular datos, así como para elevar la calidad de la evaluación potencial para el desarrollo.

Las técnicas a través de las cuales se evaluará cada competencia deben quedar reflejadas en una matriz de competencias por técnicas. Esta es una herramienta de control que vigila el equilibrio de la pluralidad de técnicas del programa y que justifica a través de qué técnicas van a ser abordadas las competencias requeridas. Esta no es una relación exacta pues en la realidad una técnica evalúa a más de una competencia, pero se utiliza para eliminar el fallo de que alguna competencia - a nivel de diseño- se quede sin ser evaluada o sea evaluada insuficientemente con respecto a las otras.

Diseño de Ejercicios de Simulación:

Los ejercicios de simulación permiten poner a la persona en una situación social modelada, requiriendo que la persona responda conductualmente a estímulos situacionales, para a través de la observación y la interacción, poder evaluar las competencias que posee la persona e identificar sus posibilidades de desarrollo para marcar el curso de su carrera profesional dentro de la organización.

El espectro de ejercicios que se plantean como posibles a utilizar para la evaluación potencial de competencias es amplio y variado, teniendo la posibilidad de seleccionar, tanto ejercicios que simulen la realidad de trabajo de manera concreta como otros que pueden simular situaciones laborales de manera abstracta. En ambos casos se pueden tomar

ejercicios existentes en la literatura sobre técnicas participativas, juegos creativos, dinámica de grupos, relaciones interpersonales y assessment center. Estos ejercicios deben ser adaptados a los objetivos que persigue el programa de intervención de que se trate en cuanto a: 1) la situación por ellos creada debe simular aspectos cruciales del trabajo y 2) que estas situaciones permitan la expresión de comportamientos relacionados con las competencias en cuestión para facilitar su observación, análisis y evaluación.

La posibilidad de adaptar y elaborar estas técnicas es una labor que puede realizar el psicólogo, que requiere de una especie de trabajo artesanal que da por resultado la obtención de instrumentos psicológicos “a medida” que responden a los objetivos y características del trabajo en la organización. Para el diseño de las simulaciones ya se cuenta con la información sobre las situaciones críticas de la posición de interés y las competencias asociadas a estas situaciones. Las situaciones son analizadas y se determina cuáles son susceptibles de convertirse en ítems o elementos de una técnica de simulación.⁴ Una vez elegidas las situaciones críticas susceptibles de ser modeladas es necesario contar con materiales e información real de la organización para realizar la simulación, adaptando las situaciones a los objetivos que persigue el ejercicio dentro del programa, en cuanto a contenido y nivel de complejidad. Estos materiales no se extrapolarán directamente a los ejercicios, por cuestiones de conveniencia técnica y por razones éticas. Por este motivo serán cambiadas las identidades reales de las personas y organizaciones implicadas, de manera que aumente la objetividad del ejercicio y se contrarreste el sesgo de la experiencia en los participantes.

⁴ Por ítems de las pruebas de simulación entenderemos por ejemplo, en el Juego de Roles, las frases estímulo estandarizadas que provocan el diálogo; en la Bandeja de Entrada: los documentos que componen la carpeta; etc.

Cada técnica debe ir acompañada de un Modelo de Respuesta (MR), confeccionado de conjunto con los expertos. En dicho modelo aparecen los algoritmos de respuestas que deben asumir los evaluados para responder a cada uno de los items que componen las situaciones simuladas y es tomado como modelo de respuesta normativo que sirve de referente para la evaluación del desempeño de los participantes en los ejercicios de simulación. En este trabajo con los expertos es importante que el profesional de la Psicología utilice sus referentes teórico-metodológicos para corregir y perfeccionar los planteamientos de los expertos, los cuales son considerados así por su implicación y experiencia acumulada en la actividad laboral de que se trate, pero no siempre poseen los conocimientos más avanzados en materia de desarrollo humano, reproduciendo muchas veces en sus valoraciones, los males de la organización que se quieren transformar.

Los criterios de validez y efectividad que se aplican en la fase de diseño son:

- La triangulación de fuentes de información entre el profesional de la psicología y los directivos y especialistas de la empresa en calidad de expertos, los cuales de común acuerdo determinan las situaciones críticas, el perfil de competencias claves, la construcción de las técnicas de simulación.

- La triangulación teórica que en esta fase se expresa en documentar la coherencia conceptual entre la tríada situaciones críticas - competencias claves- combinación de técnicas.

- La triangulación de métodos que en el diseño se documenta a través de la matriz de competencias por técnica, que muestra las relaciones entre las competencias claves y la combinación de técnicas a través de las cuales ellas serán evaluadas.

3.2.3 Fase de Puesta en Práctica

Posteriormente se ejecuta la **fase de puesta en práctica** del programa. En esta fase se agrupan pasos decisivos e íntimamente relacionados con la calidad de la ejecución del programa y el logro de los objetivos propuestos: el entrenamiento a asesores, la ejecución del programa y la realización de la evaluación potencial para el desarrollo.

Selección y Entrenamiento de los Asesores:

El objetivo fundamental del entrenamiento es lograr que los asesores manejen un marco de referencia común para el análisis y evaluación de las competencias en las personas evaluadas. El centro de este marco de referencia común lo constituye la presentación, explicación y discusión del perfil de competencias claves con sus dimensiones definido en la fase anterior, el cual aporta los criterios para la evaluación. Siendo así, las competencias se convierten en los criterios teóricos y las dimensiones competenciales, en los criterios empíricos, que tomaran en cuenta los asesores para realizar la evaluación potencial.

El modelo de instrucción determinado para este entrenamiento es el de aprendizaje vivencial, por lo que además de la preparación teórica se requiere de la realización de pruebas preliminares del programa, teniendo en cuenta que las simulaciones son técnicas de aplicación compleja con sistemas de reglas particulares, que dada su singularidad requieren de una cuidadosa preparación para su aplicación y evaluación. En este sentido los asesores deben entrenarse en la observación y valoración del comportamiento, para mejorar la calidad del discernimiento en la evaluación, llegando a ser habilidosos en la observación de

diferencias muy sutiles, que determinan la existencia del nivel actual de desarrollo de las competencias y la identificación de sus posibilidades de desarrollo.

Los asesores pueden ser tanto internos como externos a la organización, pueden ser psicólogos u otros profesionales afines. En la selección de los asesores se debe tener en cuenta los siguientes elementos: 1) respetar siempre la normativa de que no tengan a subordinados directos como participantes, para garantizar mayor imparcialidad y objetividad en el proceso evaluativo; 2) garantizar el compromiso de trabajo del asesor con el programa, haciéndole saber el volumen de trabajo y el cronograma previsto así como las contribuciones que se requieren y 3) ser seleccionados por su afinidad con los objetivos del programa, de manera que su participación en el mismo pueda ser considerada como parte de su formación y desarrollo. En este último aspecto se considera que la participación de los asesores seleccionados puede ser reconocida y contemplada en su curriculum profesional, elementos a considerar dentro de la estrategia de GRH de la organización.

Para el programa de entrenamiento a asesores se sugiere incluir los tópicos que a continuación se enuncian: 1) Discusión sobre los principios de la metodología, los objetivos del programa, las características de la organización y sus participantes; 2) Presentación, explicación y discusión del perfil de competencias claves y sus dimensiones; 3) Presentación de las técnicas a aplicar y realización de pruebas preliminares. 4) Distribución y preparación de asesores por técnica, 5) Distribución de roles durante las simulaciones y 6) Distribución de participantes por técnicas para la observación.

Ejecución del programa:

El diseño del programa implica la elaboración de un cronograma o guión de trabajo que visualiza la puesta en práctica del programa en cuanto a actividades, horarios, lugares, recursos y responsables. Los participantes son elegidos por la organización y son evaluados en grupos de 6 a 12 personas; la intervención puede tener una duración de uno a varios días en función de sus objetivos y debe realizarse en un lugar fuera de la organización que puede ser el comúnmente utilizado para cursos y entrenamientos de formación.

En las jornadas de ejecución del programa las personas, ya sea en sets de evaluación o desarrollo, se someterán a pruebas de diversa naturaleza: tanto las psicométricas que retratan el estado actual de desarrollo de las competencias individuales; como las de simulación, que permitirán poner a las personas en situaciones modeladas cercanas a las de la vida profesional real. Así será posible ver a la persona en situación y en interacción, para poder determinar sus potencialidades, entendidas no como aquellas competencias que se poseen o no en el aquí-ahora (información arrojada por los test psicométricos), sino como aquellas competencias que con la ayuda de “otros” (el capacitador o consultor, el jefe inmediato, el colaborador) tendrán la posibilidad de desarrollarse a través de la capacitación, la formación y el desarrollo de carreras.

Las sesiones de trabajo para fines evaluativos se organizan de modo tal que la primera jornada sea dedicada a la aplicación de las técnicas psicométricas y su calificación, así como el planteamiento de hipótesis de trabajo a comprobar durante la aplicación de las simulaciones; la jornada posterior se dedica a la aplicación y evaluación de las técnicas de simulación y la última jornada se destina a las entrevistas con cada participante.

Por su parte, en los programas para fines de estimulación del desarrollo, el set de evaluación es sustituido por el set de formación y las jornadas de trabajo se conciben en tres momentos fundamentales: uno teórico, otro práctico y por último un debate integrador. Las sesiones comienzan con una explicación teórica que contiene definiciones y algoritmos de trabajo relacionados con la competencia que se está trabajando. Después le sigue la parte práctica y vivencial en donde, a través de la aplicación tanto de pruebas psicométricas como de ejercicios de simulación, se le permite a la persona poner en juego la competencia en cuestión y autoevaluar su nivel de desarrollo de modo participativo. La tercera parte de la sesión, va encaminada a que la persona confronte los elementos teóricos con lo vivenciado en la práctica y elabore los aprendizajes pertinentes, en pos de estimular el desarrollo de las competencias abordadas.

Evaluación Potencial para el Desarrollo:

La evaluación potencial para el desarrollo se realiza a través de la reunión de evaluación. Este es un espacio que concibe la metodología, conducido por el coordinador del Programa, para que el equipo de trabajo reúna todos los datos e información de interés sobre los participantes para llegar a un dictamen final reportado por escrito sobre cada uno de ellos.

La evaluación potencial consta de dos momentos, uno en el que la persona es evaluada técnica por técnica y otro en el que ella se evalúa competencia por competencia a través de todas las técnicas. Primero se realizan reuniones de evaluación tras cada sesión de trabajo donde los asesores reportan los resultados del desempeño de la persona técnica por técnica,

convirtiendo sus resultados a una escala integrativa común y determinando en cada una de ellas los puntos fuertes y débiles del perfil. Esta información queda recogida en una ficha técnica que se archiva en el expediente de los participantes de conjunto con los datos generales de la persona y los protocolos de todas las técnicas aplicadas.

La evaluación potencial propiamente dicha se realiza en un segundo momento, en donde el análisis se efectúa competencia por competencia. Esta se lleva a cabo en reuniones de integración que se celebran después de concluida la ejecución del programa. En ellas se analiza entonces el nivel de desarrollo actual de cada competencia en la persona, reuniendo las evidencias que las técnicas ofrecen acerca de las fortalezas (dimensiones competenciales presentes en sentido positivo) y debilidades (dimensiones competenciales presentes en sentido negativo o ausentes). Es precisamente el análisis de esta combinación de puntos fuertes y débiles del perfil individual en cada competencia concreta, la que indica la potencialidad de la persona y sus posibilidades de desarrollo.

Desde este enfoque de evaluación potencial interesa saber las competencias que la persona muestra en su desempeño y de qué recursos dispone para continuar su desarrollo. Este propósito se logra a través de la combinación de técnicas psicométricas y de simulación y la integración de la información que ellos ofrecen, a través del método de evaluación que a estos efectos se crea.

Las pautas que caracterizan el modelo de evaluación potencial para el desarrollo son las siguientes:

1. El proceso evaluativo se realiza persona por persona, sin realizar comparaciones entre ellas. Cada persona se compara consigo mismo en cuanto a su nivel de desarrollo actual y posibilidades de desarrollo futuro.
2. Se analiza competencia por competencia a través de todas las técnicas, determinando en cada una de ellas, los puntos fuertes y débiles del perfil de competencias que se revelan.
3. Se integran los resultados de las pruebas de diferente naturaleza y se analizan las posibles relaciones que puedan existir entre los puntos fuertes y débiles del perfil profesional, de manera que a través de las fortalezas que posee la persona pueda superar los puntos débiles y estimular el desarrollo de su potencial.
4. Se identifican puntos de encuentro entre el proyecto de empresa y el proyecto individual, que pueden indicar posibles rutas del desarrollo de la carrera profesional, los cuales se convierten en catalizadores de la expresión del potencial humano de la persona y de la organización.
5. Se elabora un Informe Personal que constituye el dictamen final de la evaluación potencial para el desarrollo de cada participante en el programa, cuyo informe contiene una estimación sobre el desarrollo actual de las competencias profesionales abordadas y una estimación profesional sobre sus posibilidades de desarrollo en la posición y organización laboral en cuestión.

Criterios de efectividad aplicados en esta fase de puesta en práctica:

- La triangulación de teorías y métodos durante el **entrenamiento de asesores** en la construcción de un marco de referencia común para la realización de la evaluación potencial.
- La triangulación de teorías y métodos durante las **reuniones de evaluación**, en las cuales los asesores reportan e intercambian información sobre los participantes, derivada del análisis técnica por técnica, análisis que se documenta en la ficha técnica de cada persona.
- La triangulación de profesionales e investigadores en la realización de las **reuniones de integración** en donde los asesores reportan e intercambian información acerca de la persona, competencia por competencia, para dictaminar el nivel de desarrollo de las competencias evaluadas, triangulación documentada en el Informe Personal de cada participante en el programa.

3.2.4 Fase de Retroalimentación

Por la importancia de la retroalimentación para la GPHO se decidió convertir este paso en la última fase de implementación de la propuesta la cual incluye la retroalimentación a la organización, la retroalimentación a los participantes y la retroalimentación al programa. Esta fase permite poder ofrecerle a la organización y a sus miembros, un mecanismo de feedback adecuado y confiable; que también es utilizado para retroalimentar al propio proceso de investigación-acción que se realiza.

Defender el espacio de la retroalimentación en los programas es muy importante, de ahí la justificación de esta fase y no solo la retroalimentación a la empresa la cual se da por seguro pues es ella quién solicita el servicio y a quién hay que entregarle el informe final; sino la

retroalimentación a los participantes y la retroalimentación al Programa mismo. Este es un punto de acuerdo importante entre la dirección de la empresa y el profesional de la psicología. El primero que debe estar convencido de ello es el psicólogo, desde la propia concepción de que hace investigación- acción y de que el destinatario de su servicio es la organización y sus miembros; de que este es un espacio importante para la gestión del potencial humano de la organización y que el conocimiento producido debe ser compartido con los implicados, los que también son responsables del desarrollo de su carrera profesional y de la realización de sus potencialidades.

La retroalimentación es una acción de consejería, basada en datos comprobables, apoyada en las experiencias compartidas y públicas del Programa que utiliza toda la información reunida y el conocimiento elaborado en las reuniones de evaluación. Ella se convierte en un importante espacio íntimo de estimulación al desarrollo que se establece con los participantes, que permite también la identificación y confirmación de puntos de encuentro entre los objetivos de la organización y sus miembros y que ofrece grandes posibilidades para la orientación profesional y vocacional, con vistas al desarrollo del perfil y la carrera profesional de los participantes en los programas.

Las reglas que consideramos importantes tener en consideración para desarrollar la retroalimentación son las siguientes:

- El feedback debe ser cara a cara y se debe focalizar en las competencias evaluadas durante el programa requiriendo de tiempo y recursos, pues un feedback inadecuado es más contraproducente que la ausencia de feedback.

- El profesional que ofrece el feedback debe poseer habilidades interpersonales para ofrecer una retroalimentación constructiva y debe haber observado la ejecución de la persona durante los ejercicios o a través de los materiales escritos o de video tape.
- El feedback requiere de un trabajo de equipo que involucre a la dirección de personal y a la dirección general como responsables del curso del desarrollo futuro de la persona en la organización.
- La retroalimentación insiste en que tanto la organización como sus miembros participantes, son responsables del seguimiento de los resultados del programa.

En esta fase de retroalimentación se utilizan como criterios de validez la triangulación de fuentes de información y de profesionales e investigadores:

- Testimonios de satisfacción de la empresa con los resultados, en tanto respondan a la demanda y tengan sentido para su trabajo documentado a través de un aval o certificado.
- Testimonios de conformidad de los participantes con los resultados en tanto coincidan con sus apreciaciones personales acerca de sus fortalezas y debilidades y le aporten a su crecimiento personal y profesional.
- Análisis crítico del equipo de investigación acerca de los aciertos y desaciertos en el proceso de implementación del procedimiento para su mejora continua.

3.3 Efectividad y Aplicabilidad de la Propuesta

La efectividad del procedimiento se garantiza a través del modelo de validación por triangulación: triangulación de fuentes de información, de profesionales e investigadores y de teorías y métodos, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Triangulación Fases	Triangulación de fuentes	Triangulación de Teorías	Triangulación de Métodos	Triangulación de Profesionales
PREPARACIÓN	∇			
DISEÑO	∇	∇	∇	∇
PUESTA EN PRACTICA		∇	∇	∇
RETROALIMENTACION	∇			∇

El criterio de triangulación es aplicado a lo largo del proceso de ejecución de los programas de intervención y debe quedar debidamente documentado (Ver Apéndice B, Anexo 3.1 “Documentación de los Programas GPH”), de manera que la calidad de cada fase particular sea un antecedente para la calidad de la fase siguiente y de la efectividad del programa en general.

Con respecto a la aplicabilidad de la propuesta metodológica GPH, se presentan a continuación un conjunto de **lineamientos** que caracterizan la implementación de los programas de Evaluación Potencial para el Desarrollo, lineamientos que son definidos desde la asimilación crítica de las fuentes teóricas y empíricas de la investigación y que se

consideran aplicables a otras experiencias concretas de implementación de la propuesta para el mismo fin de gestionar el potencial humano de la organización.

Fase de Preparación:

1. El procedimiento metodológico es susceptible de utilizarse para **múltiples fines:** selección de personal, formación, diseño de planes de carrera, evaluación de cuadros, promociones, etc. en la base de cuyas funciones están implícitos siempre procesos de evaluación potencial para el desarrollo de competencias profesionales en **posiciones claves** de la organización, tanto en **personal de línea como de staff.**
2. Implica **familiarizarse con la organización** en cuanto a su cultura, misión, objetivos estratégicos y actividad laboral que realiza, para comprender su demanda y desde ella justificar la pertinencia de la utilización de la metodología.
3. Se requiere del **compromiso y participación de directivos y especialistas de la organización, en la implementación del procedimiento;** como expertos en la fase de diseño y como asesores en las fase de puesta en práctica.
4. El **equipo de trabajo** que implementa el programa está integrado por el profesional de la psicología como coordinador, el cual convoca a los expertos y asesores tanto internos como externos a la organización, en cada fase correspondiente y se opera con el concepto de trabajo en **equipo “ad-hoc.”**

Fase de Diseño:

5. Se parte de un **análisis crítico del trabajo** en donde se analiza la **posición laboral** en cuestión y se determinan las situaciones cruciales del trabajo, que serán aportadas para la definición de las competencias y la construcción de técnicas de simulación.
6. En el análisis crítico del trabajo se opera con el concepto de **posición laboral** entendida como las perspectivas de promoción y desarrollo que un puesto de **trabajo** le ofrece a la **persona** en una **organización** determinada.
7. Se identifica el **perfil de competencias claves** con sus dimensiones, en consonancia con los requerimientos de la posición laboral de la organización, el cual aportará el criterio para la selección de las técnicas y la evaluación de las competencias.
8. Se opera con un concepto de **competencias** según el cual estas son configuraciones subjetivas que el sujeto expresa de manera estable ante las exigencias del **trabajo** y las demandas estratégicas de la **organización**, para solucionar tareas y problemas concretos con éxito.
9. Se utiliza una **combinación** de métodos de evaluación psicológica, tanto el **método psicométrico** como el **método de simulación**, para la evaluación potencial de las competencias claves en el sujeto.
10. Se seleccionan y construyen **técnicas de simulación**, que modelan situaciones cruciales del **trabajo** para revelar comportamientos en la **persona** relacionados con las competencias claves de interés para la **organización**.

Fase de Puesta en Práctica:

11. Se lleva a cabo el **entrenamiento a asesores** a través de un modelo de instrucción de **aprendizaje vivencial** para la construcción de un marco de referencia común para la evaluación a partir de la discusión del perfil de competencias y sus dimensiones, así como de pruebas preliminares del programa para la preparación en el desempeño de roles.
12. Se elabora un **cronograma de trabajo** que contiene el guión del programa y la planificación de su ejecución. El programa se diseña a medida teniendo en cuenta como categorías de ajuste las siguientes: fechas, horarios, lugar, duración, tópicos del informe final y características de la retroalimentación.
13. Se lleva a cabo la ejecución del programa a través de **sesiones de trabajo ya sea en sets de evaluación o desarrollo**, en función de los objetivos propuestos y en ellas las personas se someten a pruebas de diversa naturaleza, unas que retratan el estado actual de desarrollo de las competencias individuales y otras que permiten observar a la persona en situación para identificar aquellas competencias con potencial de desarrollo.
14. Se realizan las **reuniones de evaluación** después de cada sesión de trabajo, en donde los asesores reportan los resultados del desempeño de cada persona técnica por técnica, convirtiendo los resultados de las técnicas en una escala común y determinando en cada una de ellas los puntos fuertes y débiles del perfil de competencias que se revelan.

15. Se realizan las reuniones de integración para realizar la **evaluación potencial para el desarrollo**, en donde el análisis se realiza persona por persona sin establecer comparaciones entre ellas y competencia por competencia a través de todas las técnicas. Se utilizan los indicadores “ fortalezas” y “ debilidades” para la identificación de potencialidades individuales, determinando si la relación entre ellos puede estar indicando la presencia de potencial de desarrollo en la persona.

Fase de Retroalimentación:

16. Se desarrolla la **retroalimentación a la organización**, a través de la presentación de un informe que contiene los resultados del cumplimiento de los objetivos planteados y la evaluación potencial para el desarrollo de cada uno de los sujetos participantes en el programa.

17. Se desarrolla la **retroalimentación a los participantes** a partir del Informe Personal que dictamina el nivel de desarrollo actual de las competencias evaluadas y su potencial de desarrollo expresado en términos de necesidades de formación y plan de desarrollo profesional.

18. Se desarrolla la **retroalimentación al programa** a través de la indagación a la organización, a los participantes y a los propios integrantes del equipo de investigación, de los aciertos y desaciertos en su implementación de modo que pueda ser garantizada su mejora continua.

19. Se utiliza la **validación por triangulación** como criterio de efectividad de los programas de intervención, para la gestión del potencial humano de la organización.

Como una ilustración de la efectividad y aplicabilidad de la propuesta metodológica GPH se incluye como anexo de este capítulo, la exposición de un Programa de Evaluación Potencial para el Desarrollo realizado en CENTERSOFT (Ver Apéndice B, Anexo 3.2) el cual demuestra el poder de aplicación de la metodología y la disminución del costo y complejidad de su implementación cuando se convierte en herramienta sistemática de trabajo. Se presenta además el Informe Personal de Patricia, una de las personas participantes en el programa, en donde se ilustra el proceso de evaluación potencial para el desarrollo. (Ver Apéndice B, Anexo 3.2.8)

De este modo se termina la presentación de la propuesta metodológica elaborada en la investigación para la Gestión del Potencial Humano de la Organización. La autora es consciente de los obstáculos y las limitaciones que confronta el trabajo del psicólogo en la empresa cubana actual en proceso de perfeccionamiento empresarial y en un entorno de bloqueo económico.

Se tiene una postura crítica ante esta realidad, pero también se reconoce las posibilidades que nuestra sociedad ofrece para viabilizar la implementación de proyectos de desarrollo humano como estos, en este caso vinculados al desarrollo económico y social de la sociedad. En un país como el nuestro: en vías de desarrollo, sin grandes riquezas naturales ni materiales, cuyo principal “capital” es precisamente su gente, su pueblo trabajador, maximizar su potencial humano en el ámbito laboral se convierte en una estrategia factible y eficaz de desarrollo sostenible y de valorización del trabajo como alternativa legítima de desarrollo económico, social, cultural y personal.

CONCLUSIONES

En la investigación se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La propuesta metodológica para la Gestión del Potencial Humano de la organización se elabora desarrollando un marco conceptual que define como objeto de estudio la relación individuo-trabajo-organización, con el fin de propiciar tanto el desarrollo individual como organizacional, a través de un procedimiento de Evaluación Potencial para el Desarrollo.
2. El procedimiento de evaluación potencial para el desarrollo que caracteriza la propuesta asimila críticamente la metodología Assessment Center y la ajusta al marco conceptual elaborado y a su contexto histórico-social de aplicación en empresas cubanas, en donde se prueba su efectividad para la gestión del potencial humano de la organización.
3. Se determinan un conjunto de lineamientos teórico-metodológicos que caracterizan la propuesta metodológica y que se consideran aplicables a otras experiencias concretas de implementación del procedimiento con el fin de gestionar el potencial humano de la organización.
4. Se demuestra la utilidad del modelo de validación por triangulación elaborado, para garantizar la efectividad del diseño a medida de los programas de intervención, modelo en el cual cada fase de implementación contiene sus propios criterios de validación, garantizando con ello la efectividad del programa en general.

5. Quedaron demostradas las posibilidades que ofrece la propuesta metodológica GPH para el diseño “a medida” tanto de programas de intervención como de técnicas psicológicas de simulación, que responden a las características del trabajo de la organización en cuestión y que permiten identificar competencias y su potencial de desarrollo.

6. Se elabora un modelo de actuación profesional que concibe al psicólogo como gestor del potencial humano de la organización y crea mecanismos de influencia y de participación entre el profesional de la psicología y los miembros de la organización, propiciándose el trabajo interdisciplinario y en equipo, necesario para el Desarrollo Organizacional.

7. La propuesta metodológica ofrece un procedimiento para la gestión integrada de recursos humanos, pues los resultados de los programas GPH son utilizados para múltiples fines de GRH, ofreciendo además un mecanismo para la búsqueda de puntos de encuentro entre los objetivos de la organización y los de sus miembros, como catalizadores del potencial humano de la organización.

RECOMENDACIONES

1. Enriquecer la propuesta metodológica sobre la Gestión del Potencial Humano de la organización a partir del desarrollo de la teoría y de la práctica.
2. Desarrollar la propuesta metodológica profundizando en el trabajo en equipo como una dimensión importante de la relación individuo-trabajo-organización.
3. Desarrollar la propuesta de Gestión del Potencial Humano de la organización desde la perspectiva gerencial para la formación y superación de cuadros.
4. Aportar a la creación de nuevos conceptos e instrumentos interdisciplinarios que permitan el abordaje sistémico de la problemática organizacional.
5. Consolidar las sinergias entre la docencia, la investigación y los servicios elaborando casos prácticos para la docencia y aplicando la metodología en los programas de extensión universitaria.
6. Incluir la metodología de Gestión del Potencial Humano de la organización en la docencia de pre y postgrado de la disciplina Psicología de las Organizaciones en la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana.

1. BIBLIOGRAFIA

2. Abegglen, J.C.; Stalk, J.G. (1986): Kaisha, La Corporación Japonesa. Cómo ha podido Japón imponerse mundialmente en el terreno económico. Ed. Plaza & James, España.
3. Alles, M.A. (2000): Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias. Ed. Granica, Buenos Aires.
4. Anthia, T. (2003): " El Assessment Center. Una profundización para su conocimiento," Trabajo de Diploma, tutorada por M. DiazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
5. Argyris, C.(1964): Integrating the individual and the organization, Ed. Wiley, New York.
6. Arias , G. (1999): "El papel de los nosotros y sus características en el proceso de potenciación del desarrollo humano," Vol. 16, Nº 3, en <http://galadri2.psico.uh.cu/revis/Revista.PDF>
7. Barnard, C.(1938): The functions of the executive, Harvard University Press; version en castellano, Las funciones de los elementos dirigentes, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.
8. Barrios, E. (2000) Gestión de las Competencias. Organización Internacional del Trabajo. CINTERFORD.,en: <http://www.ilo.org> (Revisado en mayo de 2001)
9. Beer, M. et al (1989):Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un Director General. Textos y Casos. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Barcelona.
10. Besseyre des Horts, Charles-Herni (1989) Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Ed. Deusto, España. Boyatzis, R. (1982): "The competer manager: a model for effective performance," Ed. John Wiley & Sons, New York Bray,D.W(2003) "Centered on Assessment", en <http://www.assessmentcenters.org/pages/centeredonassess.html>
11. Bustillo, C. (1988): Gestión de Recursos Humanos y la motivación en la persona. Revista Capital Humano, España, Nº 73, pp 17-28.

12. Byham, W. (1996) " What is an Assesment Center? The Assessment Center Method, Applications and Techonologies," en: <http://www.assessmentcenters.org/pages/article.htm>
13. Cabeda, A.F.(1993) La Gestión Integrada de Recursos Humanos. Ed. Deusto, Bilbao.
14. Chávez, E. (2002): " El Comercial, un análisis previsor de su porvenir profesional, " Trabajo de Diploma, tutorado por M. DiazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
15. Chiavenato, I. (1996) Administración de Recursos Humanos. 2da edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A., Santa Fé de Bogota, Colombia
16. Cirino Gerena, G. (2000) "Pasado, Presente y Futuro de la Psicología Industrial- Organizacional en Puerto Rico," Revista Interamericana de Psicología, Vol 34, Nº 2.
17. Consejo de Estado de la República de Cuba (1998): Bases generales para el Perfeccionamiento Empresarial en la Empresa Estatal Cubana Aprobado por el Acuerdo 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba, del 18/08/98.
18. Córdoba Largo, A. (2000) El reto de la gestión empresarial, Ed. Deusto, España.
19. Córdoba, P.(1993) " Evaluación de la Calidad, Eficacia y Rentabilidad de la Formación. " Revista Capital Humano, Nº 56, pág. 30, mayo.
20. Corral Ruso, R. (2001) " El Concepto de Zona de Desarrollo Próximo: Una interpretación," en Revista Cubana de Psicología, Vol 18, Nº 1, pp. 72- 76.
21. Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0," en: Revista Capital Humano, Nº 111, pp. 48-50, Mayo.
22. Cuesta Santos, A. (2001) Gestión de Competencias, Ed. Academia, La Habana.
23. Cuestas Santos, A. (1997) Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE, La Habana.
24. Daft, Richard L. y Steers, Richard M. (1986) Organizations. A Micro / Macro Aproach. Ediciones Scott, Foresman and Company, E.U.A.
25. Davis, K. y Newstrom, J.W. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Ediciones McGraw-Hill, México.
26. De Quiroga, Ana P; Racedo, J. (1988) Crítica de la Vida Cotidiana. Ediciones Cinco, Buenos Aires, Argentina.

27. Débora, L. (2002) “ Evaluación Potencial de Competencias directivas en el sector hotelero,” Trabajo de Diploma, tutorado por M. Díaz Pérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
28. Delgado, D. (2002): “Gestión por Competencias;” en: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_i_delgado/competencias.htm (Revisado en mayo de 2003)
29. Díaz Pérez, M. (2000a) ¿Qué puede ofrecerle el Psicólogo a la Empresa? Apuntes para un diálogo entre Psicólogos y Empresarios, en: Revista Cubana de Psicología, Vol. 17, # 2, pp. 194- 202.
30. Díaz Pérez, M. (2000b) La Gestión de Recursos Humanos como Estrategia Motivacional. En busca de la ventaja competitiva. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE.
31. Díaz Pérez, M.(2001) La Gestión de Recursos Humanos como Potencialidad Individual y su Evaluación a través del Assessment Center en: Revista Cubana de Psicología, Vol.18, # 3, pp.259- 270.
32. Díaz Pérez, M.; Lugo González, LL; Débora Solares, L.; Chávez Chacón, A. (2003) El Assessement Center como metodología de Gestión de Recursos Humanos, en CD-Rom: 4to Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo.
33. Díaz Pérez, M.y Lugo González, LL.(2003) El espíritu Emprendedor. Una experiencia aplicada en la empresa, en Revista Cubana de Psicología, Vol.20 , N° 3, pp. 222- 237.
34. Feltham, Rob T. (1989) “Assessment Centres”, (401-419) en : Herriot Peter, Assessment and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and appraisal. Ediciones John Wiley & Sons, Inglaterra.
35. Fernández, M.(2002) “La Gestión del Conocimiento: El tercer Factor;” en: <http://www.arearh.com/servicios/foro.htm>.(Revisado en mayo de 2003)
36. Fowler, A. (1993) “ Cómo planificar un Assessment Centre ” ; en: Revista Capital Humano, N° 55, pp.47
37. García Azcanio, A. (2003) “Potencial Humano. La noción de Competencia,” Trabajo de Diploma, tutorado por M.Manzano y M.DíazPérez, Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.

38. Gardner, Howard (1997) Estructura de la Mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples, Fondo de Cultura Económica, Bogotá, Colombia.
39. Goleman, D. (1996) Inteligencia Emocional.. Ed. Kairós, Barcelona, España.
40. Goleman, D. (2000) La Práctica de la Inteligencia Emocional. Ed. Kairós, Barcelona, España.
41. González, K.P.(1997) Age of first arrest and its relation to cognitive and executive function variables in a group of juvenile delinquents. DAIB 59/02: 872, Aug., 1988 (ProQuest- Dissertation Abstract International)
42. Guba, E.G. y. Lincoln, Y.S. (2002) "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa," pp. 113-145 en: Denna, C.A. y Haro J.A. (2002) Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Ediciones Colegio de Sonora, Guadalajara, Jalisco, México.
43. Guinsber , E. (2001) La Salud Mental en el Neoliberalismo. Ediciones Plaza y Valdés, Argentina.
44. Gutmann,D.; Pierre,R.;Ternier-David,J.& Verrier, C. (1997) "The Paths of Authority: From the uncounscious to the transcendental. Intervention at the Arab University of Jerusalem," en Feelings work in Europe, Guerini Studio, Milano, Italia.
45. Harper y Lynch.(1992) Manuales de Recursos Humanos. Ediciones La Gaceta de los Negocios, Madrid.
46. Ibáñez Gracia,T.(2001) ¿Fondear en la objetividad o navegar hacia el placer? Athenea Digital - num. 0. abril. En: <http://antalya.uab.es/athenea/num0/tomas.htm> (Revisado en junio, 2004)
47. Janesick, V. (2002) " La danza del diseño de la investigación cualitativa: matáfora, meodolatría y significado," pp.227-251, en: Denna, C.A. y Haro J.A. (2002) Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Ediciones Colegio de Sonora, Guadalajara, Jalisco, México.
48. Katz , D. y Kahn, R.L. (1986) Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México.
49. Kelly, J. (1969) Relaciones Humanas en la Empresa, Ed. Ateneos, Buenos Aires.
50. Kuhn, Thomas (1980) La estructura de las revoluciones científicas, Ed. Fondo de cultura económica, México.

51. Landeta , J. (1999) El Método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre. Editorial Ariel, Barcelona, España.
52. Levy- Leboyer, C. (1997) Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
53. Lifton, P.D. (1983) Personality and Morality: an empirical and theoretical examination of personality development, moral reasoning and moral behavior. DAIB 44/ 08: 2577, Feb. 1984. (ProQuest- Dissertation Abstract International)
54. López , F. (2002) “La gestión del conocimiento y la gestión por competencias en las organizaciones;” en: <http://www.rrhmagazine.com> (Revisado en mayo de 2003)
55. Lugo González, LL.(2001): “Diseño de un Programa Evaluativo del Potencial Emprendedor,” Trabajo de Diploma, tutelado por M. DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
56. Martín Fernández, C.; Perera Pérez, M.; DíazPérez, M. (2001) “ Estrategias Cotidianas en la Crisis de los noventa,” en: Anuario del CEMI 1999- 2001, Ed. Electrónica: www.uh.cu
57. Martín Fernández, C.; Perera Pérez, M.; Díaz Pérez, M.; Milán Acosta, G. (2001) “Representaciones Sociales de la Vida Cotidiana en Cuba,” en Revista Cubana de Psicología, Vol.18, N°.1, La Habana, Cuba.
58. Martínez, Y. (2003) “Estimulación del Desarrollo de Competencias Directivas en la Corporación CIMEX,” Trabajo de Diploma, tutelado por M. DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
59. Marx,C.(1955) “ Tesis sobre Feuerbach” en: C.Marx y F. Engels. Obras Escogidas en dos tomos. Tomo II. Editorial
60. Maslow, A. (1954) Motivation and Personality. Ed. Harper, New York.
61. Mayo, E. (1945) The social problems of industrial civilization, Harvard University Graduate School of Business, Boston.
62. Mc Donald, M. y Leppard, J.(1993) Cómo vender Servicios. Ediciones Deusto, Bilbao, España.
63. McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise. Ed. McGraw Gill, New York
64. Menguzzato, M. y Renau, J. (1991) La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel, Barcelona

65. Morgan, Gareth (1990) *Imágenes de la Organización*. Ediciones Rama, Madrid, España.
66. Muchinsky, P.M. (1994) *Psicología Aplicada al Trabajo: Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Editorial Desclée de Brouwer, S.A., Bilbao, España.
67. O'Hara, K. & Love K.G. (1987) Accurate selection of police officials within small municipalities: "Et tu assessment center?" *Public Personnel Management International Personnel Management Assn*, US 16 (1): 9-14, Spr. (PsycInfo Database Record)
68. Ohmae, K. (1989) *La mente del estratega. El triunfo de los Japoneses en el mundo de los negocios*, Editorial McGraw-Hill, España.
69. Peiró, J.M. (1991) *Psicología de las Organizaciones*. Tomo I y II. Editorial Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
70. Pelfrey, W.V. (1986) Assessment Centers as a management promotional tool. *Federal Probation. Administrative Office of the United States Courts*, US 50 (1) : 65-69, Mar. (PsycInfo Database Record)
71. Puchol, L. (1994) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Perspectivas y Prospectivas, España.
72. Quezada, H. (2002) " Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano;" en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm> (Revisado en mayo de 2003)
73. Quintanilla, I. (1991) *Recursos Humanos y Marketing Interno*. Ed. Pirámide, Madrid, España.
74. Ramírez, C. (2002) " ¿Qué es una Competencia?"; en: <http://www.rrhmagazine.com> (Revisado en mayo de 2003)
75. Ratclife J.W. y González del Valle, A. (2002) "El rigor en la investigación de salud: hacia un desarrollo conceptual", pp 57- 111. ; en: Denna, C.A. y Haro J.A. *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. Ediciones Colegio de Sonora, Guadalajara, Jalisco, México.
76. Renau Piqueras, J.J. (1985) *Administración de Empresas. Una visión actual*, Ediciones Pirámide, Madrid.

77. Reyes Fernández, I. (2002) 9º Congreso Mundial de Recursos Humanos - Monografias_com.htm (Revisado en junio de 2004)
78. Robbins, S.P. (1994) Essentials of Organizational Behavior, 4ta Edición. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
79. Robbins, S.P. (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editorial Prentice – Hall, Hispanoamericana. S.A. 7ma Edición, México.
80. Robertson, Ivan T. (1986) “Assessing Managerial Potential”, en: Debus, G. ; Schoroff, W. The Psychology of Work and Organization. Ediciones North Holland, New York.
81. Rodríguez , G. Gil, J. y García , E. (2002) Metodología de investigación cualitativa. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
82. Rodríguez , J.(1999a) ¿Teoría Económica de la Empresa, Teoría del Management, o Teoría de la Organización? Razones de la elección del enfoque centrado en el ORGANIZAR. EN:
http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/proemium_razones_elegir_enfoque_organizar.htm (Revisado junio de 2004)
83. Rodríguez , J.(1999b) State of the Art de las teorías sobre la organización. En:http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/organizacion_inicio.htm#State_of_the_Art_teor_organiz. (Revisado en junio de 2004)
84. Rodríguez Fernández, A.(1995) Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. Editorial Tecnos, Madrid.
85. Rubio, C. y De la Cruz, I. (1994) “ Aplicación de la metodología Assessment Center en un proceso de reorganización interna; en : Revista Capital Humano, Nº 64, p.28
86. Sánchez García, J.C. (1993) Selección de Personal. Guía Práctica. Ediciones Amarú, Salamanca, España.
87. Sawrie, S.M.; Marson D.C.; Boothe A.L. y Harrel, L.E. (1999) A method for assessing clinically relevant individual cognitive change in older adult populations. Journals of Gerontology. Series A, Biological Sciences & Medical Sciences. Gerontological Society of America, US 54 (2): 116-124, Mar. (PsycInfo Database Record)
88. Senge, PM. (1999) La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica, Barcelona.

89. Schaarschmidt, U.; Prado del, R. (1978) *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana
90. Schleicher Deidra, D.D.; Mayes, D. & Riggio, R. (2002) Enhancing the Construct Validity of Assessment Centers. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 735- 746, August.
91. Schultz, D.P.(1986) *Psicología Industrial*. Nueva Editorial Interamericana, México.
92. Seegers, J.J. (1989) " Assessment Centres for identifying Long- term Potential and for Self-development " (744-771); en: Herriot, P. *Assessment and Practice for Recruitment and appraisal*. Ed. John Wiley & Sons Ltd, England.
93. Schein, E.H. & Bennis W.G. (1980) *El Cambio Personal y organizacional a través de métodos grupales*. Ed. Herder, Barcelona, España.
94. Schein, E.H.(1982) *Psicología de la Organización*. 3ra edición. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
95. Schein, E.H.(1987) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Ed. Plaza & Janes, España.
96. Sikula, F; Mckenma, F. (1989) *Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos*, Editorial Limusa, México.
97. Simón, P; Albert, L. (1989) *Las Relaciones Interpersonales. Ejercicios Prácticos y Fundamentos Teóricos*, Ediciones Herder, Barcelona.
98. Smith Alayón, I. y Martínez Rodríguez, M. (2001) " Categorías de Roles en Equipos de Dirección. Un instrumento diagnóstico," en *Revista Cubana de Psicología*, Vol. 18, N° 2, pp. 149- 155.
99. Smith, I.E. (2000) "La Psicología del Trabajo en Cuba." En: *Revista Interamericana de Psicología*, Vol.34, # 2, pp. 71-82.
100. Spencer, L. y Spencer, S. (1993): "Competence at Work, models for superior performance," Ed. John Wiley & Sons, New York
101. Spencer, L.; McClelland, D. (1984) " Competency Assessment Methods: History and State of the Art." En: www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm.(Revisado en mayo de 2003)

102. Sternberg, R.J.(1999) "The theory of successful intelligence," en: Review of General Psychology, 3, pp. 292-316.
103. Stóner, James A. (1991) La nueva Gerencia de Recursos Humanos: Calidad y Productividad, Ediciones Tiempos Nuevos, Venezuela.
104. Tamayo, J.L. (2004) " Evaluación de potencialidades en profesionales de una empresa de la Unión Eléctrica," Tesis de Maestría, tutorada por M. DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
105. Task Force on Assessment Center Guidelines (2000) Guidelines and Ethical Considerations for Assesement Center Operations, en: <http://www.assessmentcenters.org/images/00guidelines.pdf> (Revisado en noviembre de 2004)
106. Taylor, S.J. y Bogdan R.B. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ediciones Paidós Básica, Barcelona, España.
107. Taylor, W.F. (1911) Principios de la Administración Científica. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1953.
108. Thornon, G.C. y Byham, W.C (1982) Assessment Center and management performance, Nueva York, Academic, Press.
109. Torre de la, S. (1997) Estrategias de Simulación. ORA, un modelo innovador para aprender del medio. Editorial Octoedro Universidad, España.
110. Truelove, S. (1997) " Assessment and Evaluation" ; in Training in Practice, Ed. Blackwell Business, London, England.
111. Vigosky, L.S. (1998) La imaginación y el arte en la infancia. Ediciones Akal, S.A. Madrid, 1998.
112. Vigotsky, L.S. (1987) Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Ed. Científico- Técnica, La Habana, Cuba.
113. Vigotsky, L.S.(1988) "Interacción entre enseñanza y desarrollo," en Selección de Lecturas de Psicología de las Edades I, Tomo III, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
114. Vygotsky, LS. (1934) Pensamiento y Lenguaje, Ediciones Fausto, Argentina, 4ta Edición.
115. Walker,J. (1980) Human Resource Planning. Ed. Mc Graw-Hill, Nueva York.

116. Wanous, J. (1980) Organizational Entry. Recruitment, Selection and Socialization of Newcomes, Ed. Addison- Wesley, E.U.A.
117. Yeager, S.J. (1986) Use of Assessement Centers by metropolitan fire departments in North America. Public Personnel Management. International Personnel Management Assn, US 15 (1): 51-64, Spr. (PsycolInfo Database Record)
118. Zayas,P. (2000) Concepción Teórico Metodológica sobre los Procesos de Selección de Personal. Tesis en Opoción al Grado de Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
119. Zedec, Sheldon (1986) "A Process Analysis of the Assessement Center Method." (257-296) en: Research in Organizational Behaviour. Ediciones JAI Press Inc, London, England.

INDICE DE ANEXOS

Apéndice A (Capítulo II):

Anexo 2.1 Datos Generales sobre las Investigaciones Aplicadas

Anexo 2.2 Reportes de las Investigaciones Aplicadas

Apéndice B (Capítulo III):

Anexo 3.1 Documentación de los Programas EPD

Anexo 3.2 Programa de Evaluación Potencial de Comerciales en CENTERSOFT

Anexo 3.2.1 Proyecto de Investigación-Acción

Anexo 3.2.2 Cuestionario Delphi

Anexo 3.2.3 Perfil de Competencias Claves

Anexo 3.2.4 Matriz de Competencias por Técnica

Anexo 3.2.5 Juego de Roles “La Venta”

Anexo 3.2.6 Juego de Empresa “ La Pieza Rompecabezas”

Anexo 3.2.7 Bandeja de Entrada “ Poniendo al día mi Oficina”

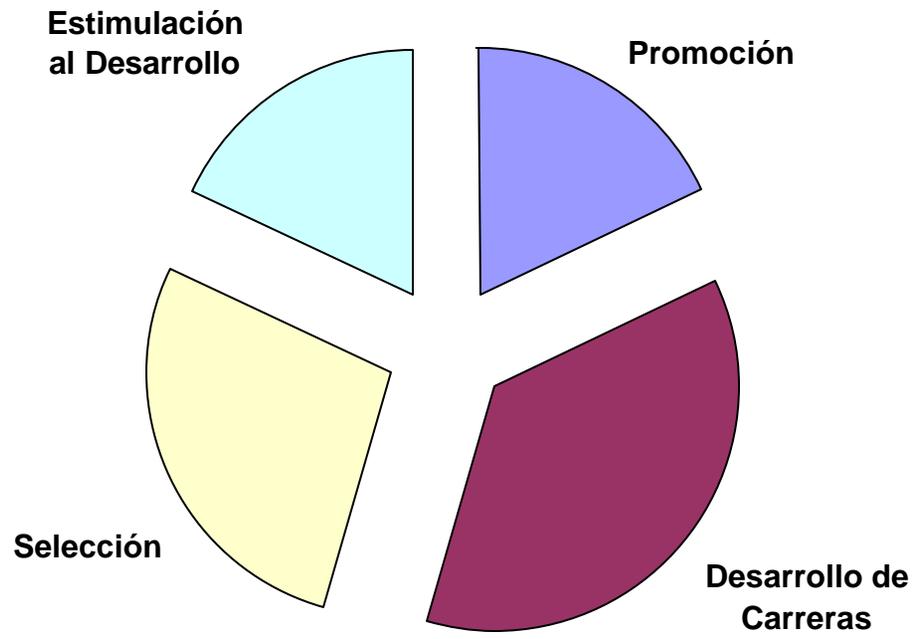
Anexo 3.2.8 Informe Personal de Patricia

Anexo 3.2.9 Muestras del Expediente de Patricia

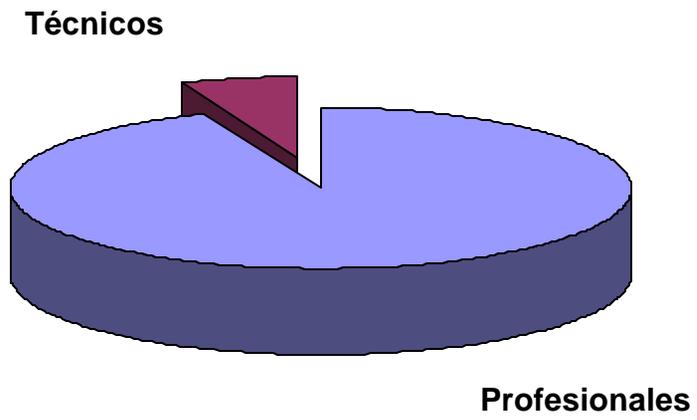
ANEXO 2.1: DATOS GENERALES DE LAS INVESTIGACIONES APLICADAS

No.	Investigación	Sector	Empresa	Necesidad de GRH	Nivel Profesional		Nivel de Dirección	Año
					profesional	técnico		
1	Evaluación del Potencial de GRH	MICONS	Escuela de Cuadros	Promoción de Reserva Cuadros	20		Línea	1998
2	Evaluación del Potencial Emprendedor	MINTUR	CUBATUR	Desarrollo de Carreras	4	2	Staff	2001
3	Evaluación del Potencial Comercial	MIC	Centersoft	Promoción y Desarrollo de Carreras	6		Staff	2002
4	Evaluación del Potencial Directivo	MINTUR	Hotel Beaches Varadero	Diagnóstico de Necesidades Reserva Cuadros	5	4	Línea	2002
5	Evaluación del Potencial Comercial	MIC	GTI	Desarrollo de Carreras	24		Staff	2002
6	Evaluación Potencial para selección de Informáticos	MIC	Centersoft	Selección de Analistas de Sistemas	17		Staff	2002
7	Estimulación de Desarrollo de Competencias Directivas	CIMEX	Sucursal Pinar del Río	Estimulación del Desarrollo Reserva	5	2	Línea	2003
8	Diseño de Programa de Estimulación	SIME	ICEM	Estimulación de Desarrollo	14		Línea y Staff	2003
9	Diseño de Programa de Selección	MFP	ESICUBA	Selección de Personal	18		Staff	2004
10	Evaluación del Potencial Directivo	MINBAS	Unión Eléctrica Bayamo	Selección y Desarrollo Reserva Cuadros	8		Staff	2004

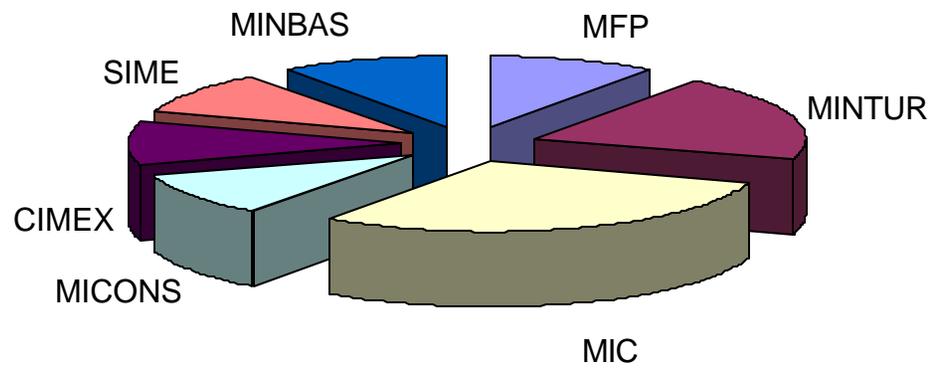
Necesidades de GRH



Nivel Profesional

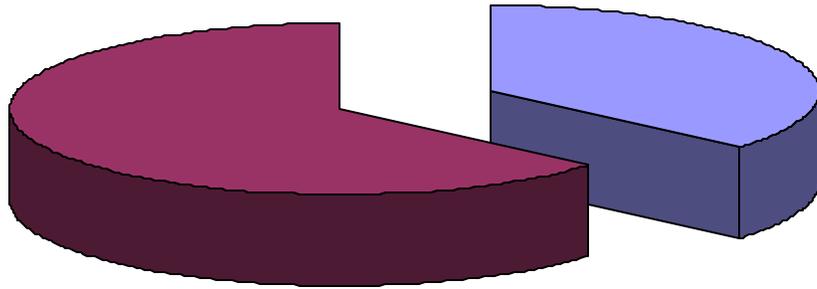


SECTORES



NIVELES

Línea



Staff

Anexo 2.2 Reportes de las Investigaciones Aplicadas

Anexo 2.2.1

Evaluación Potencial de Competencias de GRH en el MICONS *

Esta investigación reporta los resultados de la evaluación psicológica del potencial directivo, realizada a un grupo de cuadros del MICONS, de acuerdo a la solicitud realizada por la Escuela de Cuadros de este organismo a la Facultad de Psicología.

Problema de investigación:

¿Cómo evaluar el potencial directivo desde un acercamiento a la metodología Assessment Center?

Objetivo General:

Evaluar el potencial directivo en un grupo de la reserva de cuadros de la organización.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar un dispositivo metodológico " a medida " para el diagnóstico del potencial directivo.
2. Probar la eficacia de la combinación de técnicas empleadas para el estudio del potencial.
3. Diagnosticar necesidades de formación para el desarrollo de carreras.

Muestra: Propositiva, seleccionada por la Subdirección de Recursos Humanos de la Organización conformada por 20 directores de distintas empresas constructoras del país, miembros todos de la reserva de cuadros de 1er nivel del ministerio de la construcción.

Aportes a la investigación central:

A través de esta investigación se prueba la efectividad de la combinación de los métodos psicométrico y de simulación, pues los resultados obtenidos por las pruebas psicométricas de capacidad intelectual, personalidad y trabajo en equipo fueron triangulados con los resultados de los participantes en la técnica de simulación La Pieza Rompecabezas. El uso de la técnica de simulación permitió evaluar de modo integro las competencias de interés, pues modeló una situación problema muy cercana a la de la vida laboral real de un directivo, cuya solución requería poner en práctica una estrategia de dirección. Por otra parte logró motivar a los participantes por el propio proceso de evaluación al ser una técnica dinámica que les permitía encontrar una relación directa con su trabajo y extraer aprendizajes inmediatos de la experiencia.

* Este servicio fue realizado en el año 1998 por el grupo de Psicología Organizacional del cual la autora es miembro. Los resultados de la investigación fueron presentados en la Tesis de Maestría: "La Gestión de Recursos Humanos como Estrategia Motivacional. En busca de la Ventaja Competitiva", de Maiky DíazPérez, Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, 2000. Los resultados de esta investigación han sido presentados de conjunto con otros trabajos, en proyectos de investigación y eventos científicos.

Anexo 2.2.2

Diseño de un Programa Evaluativo del Potencial Emprendedor*

Esta investigación reporta los resultados de la evaluación psicológica del potencial emprendedor, realizada a un grupo de jóvenes profesionales de la agencia de viajes Cubatur, con vistas a proyectar sus planes de desarrollo.

Problema de investigación:

¿Cómo evaluar el potencial emprendedor en los miembros de una organización laboral a través de la metodología Assessment Center ?

Objetivo General:

Elaborar un programa de evaluación del potencial emprendedor en miembros de la organización.

Objetivos específicos:

1. Diseñar un programa a medida para evaluar el potencial emprendedor en la empresa
2. Implementar el programa en la organización laboral .
3. Determinar principios metodológicos generalizables a otras experiencias concretas.

Muestra: Propositiva, seleccionada por la Subdirección de Recursos Humanos de la Organización conformada por 6 jóvenes profesionales, especialistas de diferentes áreas de la empresa.

Aportes a la investigación central:

A través de esta investigación se fundamentó la importancia de que en la definición de los objetivos del programa, queden bien identificadas las necesidades actuales y futuras de la organización y que el programa satisfaga estas necesidades. De lo contrario será difícil lograr que la empresa se involucre como protagonista en las diferentes fases de implementación de la metodología. Otro aprendizaje importante elaborado a partir de esta experiencia de aplicación estuvo relacionado con en el entrenamiento de los asesores y la decisión que su modelo de instrucción fuera el de aprendizaje vivencial.

* Esta investigación se desarrolló como parte de la Tesis de Licenciatura de Llanisca Lugo Gonzalez: "Diseño de un Programa Evaluativo del Potencial Emprendedor." Tutor: M.Sc. Maiky DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, 2001. Los resultados de esta investigación motivaron a la presentación de un artículo en la Revista Cubana de Psicología con la elaboración de un Estudio de Caso para la docencia. Los resultados de esta investigación han sido presentados de conjunto en proyectos de investigación y eventos científicos.

Anexo 2.2.3

Evaluación Potencial en Comerciales *

Esta es una investigación realizada en la empresa Centersoft en donde se implementa la metodología AC para realizar la evaluación potencial de los comerciales de la empresa.

Problema:

¿Cómo elaborar un programa de evaluación potencial de competencias comerciales a través del Assessment Center?

Objetivo General:

Implementar un programa para evaluar el potencial comercial de desarrollo en los miembros de una empresa concreta.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar e implementar el programa para la evaluación del potencial de desarrollo de los comerciales de la empresa.
2. Brindar una caracterización de cada comercial en relación con sus competencias y hacer una propuesta para la reserva de cuadros de esta dirección.
3. Determinar principios teórico- metodológicos generalizables a otras experiencias concretas.

Muestra: Propositiva, seleccionada por la Dirección de Recursos Humanos de la Organización conformada por los 6 gerentes comerciales que integran el departamento comercial de la empresa.

Aportes a la investigación central:

A través de esta investigación se logra la implementación de la metodología AC en todos sus pasos contando con la participación de la organización en cada uno de ellos. Esta experiencia aplicada permite precisar cuestiones teórico- metodológicas importantes relacionadas con el enfoque paso a paso y la noción de proceso que encierra la metodología; se demuestra su utilidad para el diseño de programas y técnicas a medida y se constata el valor de la participación de la organización para el diseño a medida del programa y su validación.

* Esta investigación se desarrolla como parte de la Tesis de Diploma de Eduardo Chávez Chacón: "El Comercial, un análisis previsor de su porvenir profesional." Tutor: M.Sc. Maiky Díaz Pérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, 2002. Este trabajo facilita la inserción laboral del estudiante quién es empleado por la empresa en el departamento de Recursos Humanos para darle continuidad al trabajo con la metodología AC. Los resultados de esta investigación han sido presentados de conjunto en proyectos de investigación y eventos científicos.

Anexo 2.2.4

Evaluación Potencial de Competencias Directivas en el sector Hotelero *

Esta es una investigación realizada en el Hotel Beaches Varadero, en la cual la metodología AC es utilizada para implementar un programa de evaluación de la reserva de cuadros de la organización con vistas a diagnosticar necesidades de formación y proyectar sus planes de carrera.

Problema de investigación:

¿Cómo elaborar un programa de evaluación potencial de competencias directivas a través de la metodología Assessment Center?

Objetivo general:

Implementar un programa de evaluación potencial de competencias directivas en una empresa concreta.

Objetivos específicos:

1. Diseñar y poner en práctica un programa "a medida" para evaluar competencias directivas en un grupo de la reserva de cuadros de la empresa.
2. Diagnosticar en las personas necesidades de formación de su perfil directivo para proyectar su desarrollo profesional.
3. Determinar principios metodológicos generalizables a otras experiencias concretas.

Muestra: Propositiva, seleccionada por la Subdirección de Recursos Humanos de la Organización conformada por 9 mandos intermedios, miembros de la reserva de cuadros del hotel.

Aportes a la investigación central:

A través de esta investigación se ajusta la metodología a su contexto de aplicación en lo referido a la participación de la organización. Se fundamenta la necesidad de operar con el concepto de equipo ad hoc, con las modalidades de participación de los especialistas de la organización a tiempo completo y a tiempo parcial, asumiendo los roles de experto en la fase de diseño y de asesor en la fase de puesta en práctica. La investigación fundamenta además los vínculos de contenido que se dan en la tríada situaciones críticas-competencias claves-combinación de técnicas.

* Esta investigación se desarrolla como parte de la Tesis de Diploma de Leydiana María Débora Solares: "Evaluación Potencial de Competencias Directivas en el Sector Hotelero." Tutora: M.Sc. Maiky Díaz Pérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, 2002. Este trabajo facilita la inserción laboral de la estudiante quién es empleada por la organización en el departamento de Recursos Humanos. Los resultados de esta investigación han sido presentados de conjunto con otros trabajos, en proyectos de investigación y eventos científicos.

Anexo 2.2.5

Evaluación Potencial de Competencias Comerciales en GTI *

Este trabajo se realiza por solicitud del Vice-Presidente y el Director Comercial del Grupo de Tecnologías de la Información (GTI), dado su conocimiento del Programa aplicado en Centersoft, para evaluar en esta ocasión a comerciales representantes de las diferentes empresas que se subordinan al Grupo.

Problema de la investigación :

¿Cómo perfeccionar un programa de evaluación potencial de competencias comerciales en la empresa?

Objetivo General:

Perfeccionar el programa de evaluación potencial de competencias comerciales aplicado a una empresa concreta.

Objetivos Específicos:

1. Perfeccionar el perfil de competencias y el diseño de las técnicas de simulación en cuanto a los items que las componen y la creación de los modelos de respuesta normativos correspondientes.
2. Perfeccionar el trabajo con los expertos para el diseño a medida y la validación por triangulación de las técnicas de simulación en todos sus componentes: items de la simulación, modelo de recogida de información y modelo normativo de respuesta.

Muestra:

Propositiva, seleccionada por la Dirección de Recursos Humanos de la Organización conformada por 24 comerciales de diferentes empresas del GTI.

Aportes a la investigación central:

A través de esta experiencia se prueba como el costo de la aplicación de la metodología, se reduce considerablemente cuando ya existe una experiencia anterior, en la misma posición y sector laboral, pues una vez que la organización dispone del sistema de información y conocimientos que le sirve de base al procedimiento y personas entrenadas como asesores, las aplicaciones posteriores pueden servirse de este conocimiento, disminuyendo considerablemente los tiempos y las tareas propias de las fases iniciales de la metodología, aprovechando estos para su perfeccionamiento.

* Esta investigación se realiza en los marcos de un servicio profesional ofrecido a GTI , en el cual se aplica el Programa de Evaluación Potencial de Competencias Comerciales propuesto en la Tesis de Diploma: El Comercial, un análisis previsor de su porvenir profesional”, de Eduardo Chávez Chacón, realizada bajo la tutoría de la autora.

Anexo 2.2.6

Evaluación Potencial para la Selección de Informáticos *

Este trabajo es el resultado de una solicitud hecha por la empresa Centersoft a la Facultad de Psicología, para realizar la evaluación potencial de un grupo de personas que se presentaron a convocatoria para optar por el puesto de Analista de Sistemas, persiguiendo el objetivo además de detectar potencial para líderes de proyecto.

Problema de investigación:

¿Cómo elaborar un programa de evaluación potencial para selección de personal a través de la metodología Assessment Center?

Objetivo General:

Implementar un programa de evaluación potencial para la selección de analistas de sistemas en una organización concreta.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar un programa de evaluación potencial para la selección de personal
2. Aplicar el programa y ofrecerle información a la empresa para la toma de decisiones
3. Determinar principios metodológicos generalizables a otras experiencias concretas

Muestra: Propositiva, ofrecida por Recursos Humanos, conformada por los 17 candidatos al puesto que se presentaron a la convocatoria realizada por la empresa.

Aportes a la investigación central:

Esta investigación aporta evidencias empíricas que fundamentan la definición del concepto de posición laboral, como objeto de atención del análisis crítico del trabajo. Al estar evaluando potencial para analistas y para futuros líderes de proyecto, el referente deja de ser un puesto concreto y pasa a ser lo que se llamó posición laboral. A través de esta investigación se establece además que los resultados de la evaluación potencial pueden tener una doble lectura: en perspectiva presente, tomando en cuenta el nivel de desarrollo actual de las competencias evaluadas en la persona y en perspectiva presente-futuro, atendiendo a sus potencialidades de desarrollo dentro de la organización.

* Este servicio fue realizado por parte del grupo de Psicología Organizacional del cual la autora es miembro. Los resultados del trabajo fueron presentados en el evento Hóminis 2002 con el título "Seleccionando personas para el presente y el futuro de la organización."

Anexo 2.2.7

Diseño de un Programa de Desarrollo de Competencias de Afrontamiento al Estrés. *

La presente investigación fue realizada en la empresa ICEM (Industria Cubana de Equipos Médicos) del Grupo Empresarial de la Maquinaria General (GMG) perteneciente al SIME, a partir de un proyecto de investigación que se le presenta a la Vicepresidencia de Recursos Humanos del GMG.

Problema de la investigación:

¿El Assessment Center puede ser una estrategia metodológica para el diseño de un programa de estimulación a desarrollo de competencias directivas?

Objetivo General:

Determinar la utilidad de la metodología AC para el diseño de un programa de estimulación del desarrollo de competencias.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la presencia del síndrome de burnout en los directivos de la empresa
2. Diseñar un programas de estimulación del desarrollo de competencias de afrontamiento al estrés para los directivos de la empresa.
3. Determinar principios metodológicos aplicables a otras experiencias concretas

Muestra:

Propositiva, propuesta por la Dirección de Recursos Humanos y conformada por directivos de la empresa ICEM.

Aportes a la investigación central:

Esta investigación permite perfeccionar el trabajo en la fase de diseño con la tríada: situaciones críticas-competencias claves- combinación de técnicas, demostrando que esta fase se comporta de la misma forma independientemente de que el énfasis del programa esté en la evaluación o en el desarrollo. Además ofrece evidencias empíricas que sustentan el planteamiento de que el perfil de competencias es una definición técnica compleja en la que juega un papel fundamental el profesional de la psicología, ya que los expertos de la organización no siempre dominan este concepto y expresan sus saberes en términos de capacidades, habilidades, actitudes y cualidades, de las cuales el psicólogo debe inferir las competencias claves.

* Esta investigación se desarrolló como parte de la Tesis de Diploma de Alegna Cruz Ruiz: "Burnout en Directivos: alternativas para su afrontamiento." Tutoreada por M.Sc. Maiky DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, 2003.

Anexo 2.2.8

Programa de Estimulación del Desarrollo de Competencias Directivas*

Esta es una investigación realizada en la Sucursal CIMEX de Pinar del Río como parte de las acciones de preparación de la reserva de cuadros de la organización, la cual tiene como antecedente una evaluación potencial de la reserva realizada allí a través de la metodología AC. Ese programa realizado en el 2001 fue implementado por la psicóloga de la corporación, la cual fue entrenada por la autora y participa en esta investigación como asesora interna de la organización.

Problema:

¿Cómo elaborar un programa de estimulación del desarrollo de competencias directivas a través del Assessment Center?

Objetivo General:

Elaborar un programa de estimulación del desarrollo de competencias directivas a partir del diseño y los resultados de un programa de evaluación potencial de competencias directivas realizado antes en la misma organización.

Objetivos Específicos:

- Implementar un programa de estimulación del desarrollo de competencias directivas.
- Determinar nivel de desarrollo del perfil de competencias directivas para proyectar planes de desarrollo.
- Determinar principios metodológicos generalizables a otras experiencias concretas.

Muestra:

Propositiva, seleccionada por la Dirección de Recursos Humanos, integrada por 7 administradores de tiendas que participaron antes en el programa de evaluación.

Aportes a la investigación central:

Esta investigación ofrece evidencias empíricas de la utilidad del AC para la implementación de programas de desarrollo de competencias y demuestra que una diferencia fundamental en la implementación de la metodología para un programa de desarrollo, con respecto a su uso para la implementación de un programa de evaluación, se da en la fase de puesta en práctica a la hora de diseñar las sesiones de trabajo, las cuales son concebidas en tres momentos fundamentales: uno teórico, otro práctico y por último un debate integrador. Las sesiones de trabajo son igualmente seguidas de reuniones de evaluación e integración y al final se realiza un dictamen del nivel de desarrollo de las competencias estimuladas.

* Esta investigación se desarrolla como parte de la Tesis de Diploma de Yanara Martínez Valdés: "Estimulación del Desarrollo de Competencias Directivas en la Corporación CIMEX." Tutora: M.Sc. Maiky DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, 2003.

Anexo 2.2.9

Diseño de un Programa de Selección en una empresa de SEGUROS*

La presente investigación se lleva a cabo en la empresa ESICUBA atendiendo a la necesidad de la empresa de perfeccionar su sistema de selección de personal, dado el hecho de que no disponía de instrumentos psicológicos adecuados a la especificidad de su actividad laboral y .

Problema:

¿Cómo diseñar desde el enfoque de gestión del potencial humano un programa de selección a medida para la actividad de Seguros/ Reaseguros a través de la metodología Assessment Center?

Objetivo General:

Ofrecerle a la empresa ESICUBA un programa de selección de personal para el puesto de Especialista en Seguros y Reaseguros.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar un programa de selección de personal a través de la metodología AC
2. Entrenar a los miembros de la Comisión de Idoneidad y a los Jefes de Departamento
3. Determinar principios metodológicos generalizables a otras experiencias concretas

Muestra:

Propositiva, seleccionada por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa e integrada por 10 especialistas y 7 especialistas generales en Seguros y Reaseguros que funcionaron como expertos.

Aportes a la investigación central:

La investigación aporta evidencias que fundamentan la aplicabilidad de la metodología para el diseño de programas de selección "a medida." En el paso de entrenamiento a asesores ofrece al implicar como tales a los miembros de la comisión de idoneidad de la organización, que llevan a cabo el proceso de selección de personal.

* Esta investigación se realiza como parte de la Tesis de Diploma de Diana Lorenzo Escarp: "Diseño de un Programa de Selección de Personal en la rama del Seguro." Tutora: M.Sc. Maiky DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, 2004. La realización de la tesis facilitó la inserción laboral de la diplomante en dicha organización en el departamento de Recursos Humanos.

Anexo 2.2.10**Evaluación Potencial en Profesionales de la Unión Eléctrica. ***

Esta investigación se desarrolla en una empresa de la Unión Eléctrica en perfeccionamiento empresarial, con el objetivo de perfeccionar el método de selección de la reserva de cuadros y detección de sus necesidades de formación y desarrollo, debido a que se considera que la incorrecta selección y formación de la reserva es una causa importante del mal desempeño directivo en la organización.

Planteamiento investigativo:

¿Cómo perfeccionar el sistema de evaluación y selección de la reserva de cuadros de la organización a través de la metodología Assessment Center?

Objetivo General:

Implementar un sistema de selección de la reserva de cuadros de la organización siguiendo el enfoque de gestión del potencial humano.

Objetivos específicos:

1. Implementar un programa para la evaluación del potencial directivo en jóvenes profesionales de la organización.
2. Ofrecer valiosa información a la dirección de la organización para la selección de la reserva de cuadros y su preparación.

Muestra:

Propositiva, seleccionada por la dirección de Recursos Humanos, compuesta por 8 jóvenes profesionales de la organización.

Aportes a la investigación central:

Esta investigación permite profundizar en el proceso de evaluación potencial para el desarrollo, aportando evidencias empíricas para la definición de los indicadores “fortalezas” y “debilidades” como criterios de identificación de las potencialidades individuales y como mecanismo para la búsqueda de puntos de encuentro o de congruencia, entre los objetivos de la organización y los de sus miembros. Demuestra la aplicabilidad de la propuesta al implementar la metodología como procedimiento de selección de personal y de la reserva de cuadros de la organización, dentro del sistema integral de gestión de recursos humanos de la organización.

* La investigación se desarrolla como parte de la Tesis de Maestría de José Luis Tamayo Rodríguez: “Evaluación de Potencialidades en profesionales de una empresa de la Unión Eléctrica. Tutora: M.Sc. Maiky DíazPérez, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, 2004.

Anexo 3.1

Documentación de los Programas GPH

Fase de Preparación:

Convenio, Contrato o Proyecto de Investigación
Definición de la situación problemática de la organización
Definición de los objetivos de la intervención

Fase de Diseño:

Inventario de Situaciones Críticas y Comportamientos de éxito
Perfil de Competencias Claves y dimensiones
Matriz de Competencias por Técnicas

Fase de Puesta en Práctica:

Plan de entrenamiento a Asesores
Cronograma de ejecución del Programa
Características de los participantes
Expedientes para el Registro de Datos

Fase de Retroalimentación:

Informe a la Organización
Informes Personales de los participantes
Testimonios de conformidad de la empresa
Testimonios de conformidad de los Participantes
Testimonios del Equipo de Trabajo

Anexo 3.2 “Programa de Evaluación Potencial de Comerciales en CENTERSOFT”

CENTERSOFT es la empresa comercializadora-exportadora del Grupo de Tecnologías de la Información (GTI). Esta empresa pertenece a un sector en pleno desarrollo en nuestra economía, el cual responde a la visión de convertir la informática en un producto estrella del comercio exterior cubano. Las empresas del sector en su día a día construyen este futuro y como su producto depende de la ingeniosidad y creatividad del talento humano, gestionar este potencial en la organización se convierte en una necesidad sentida de máxima prioridad.

La metodología de Gestión del Potencial Humano de la Organización, por su naturaleza humanista y estratégica, se aviene a estos propósitos. Por esta razón la empresa CENTERSOFT se decide a introducir dentro de sus procedimientos de GRH, Programas de Evaluación Potencial para el Desarrollo (EPD) desde el año 2002 hasta la fecha. Estos programas se han utilizado principalmente para procesos de selección, promoción interna e identificación de necesidades de formación y desarrollo de los comerciales de la empresa.

A continuación se ilustra el proceso de implementación de la metodología EPD en un Programa de Selección del Gerentes Comerciales, en donde se realiza la evaluación potencial de los seis candidatos que se presentan a la convocatoria, programa que se realiza en los marcos de un proyecto de investigación. (Ver Anexo 3.2.1)

El **objetivo del programa** fue el de realizar una evaluación potencial de los candidatos al puesto de Gerente Comercial. Los resultados del Programa debían brindar una caracterización de cada uno de los candidatos en relación a las competencias claves requeridas en esa posición, para que la dirección tomara decisiones de selección de personal.

El **equipo de trabajo** estuvo integrado por dos profesionales de la Psicología, uno interno y otro externo a la organización, quienes convocaron a los colaboradores pertinentes en calidad de expertos y asesores en momentos posteriores del programa.

Para el **diseño** de este programa EPD se contó con los sistemas de conocimientos y resultados de los pasos correspondientes a esta fase, realizados en dos investigaciones anteriores en la misma organización y posición laboral.

Así, para el **análisis crítico del trabajo**, se contó con los resultados de este análisis realizado a través del método minidelphi en programas anteriores de fecha reciente, con el cual se determinaron las situaciones críticas y los comportamientos claves asociados a la **posición comercial** que en esta organización abarca los puestos de: **Especialista comercial, Gerente comercial y Director comercial**.

Se elaboró un primer cuestionario Delphi (Ver Anexo 3.2.2) que iniciaría los intercambios y a partir de sus resultados se elaboró un segundo cuestionario que resultó suficiente para el consenso. Las rondas de cuestionarios fueron aplicados a siete expertos de la organización, los cuales fueron comerciales de experiencia del Grupo de Tecnología de la Información considerados metodólogos en su actividad. Sus resultados se sometieron al juicio de la directora comercial y la propia directora general de la empresa, las cuales aportaron también sus criterios y validaron la vigencia de sus resultados.

Como resultado de esta fase se identificaron las siguientes **situaciones críticas**: 1) Atención a reclamaciones de clientes insatisfechos; 2) Presentación de un producto a un cliente potencial y cerrar el negocio; 3) Lograr la venta y hacer cumplir el proceso de cobro; 4) Conseguir abrir una nueva línea de negocio de exportación de servicios; 5) Negociación con clientes difíciles

En relación a las situaciones críticas los expertos nos hablaron de comportamientos deseados y de ellos se derivó el **perfil de competencias claves de éxito**, que fue definido por criterio de expertos de la organización, contrastado y perfeccionado con la teoría y aprobado por la Dirección General. Dicho perfil quedó integrado por las competencias de Negociación y Ventas, Atención al Cliente, Gestión Empresarial, Comunicación y Trabajo en Equipo. (Ver Anexo 3.2.3)

Ejemplos de ejercicios de simulación basados en tales requerimientos competenciales podrían ser que el participante en el programa realizara la presentación oral de un producto ante un grupo; un juego de roles que propiciara encuentros con clientes difíciles;

una bandeja de entrada en donde tuviera que establecer prioridades y tomar decisiones relacionadas con estas problemáticas, etc. Estas ideas se concretarían a continuación, en la fase de diseño del programa a la hora de seleccionar y elaborar las técnicas a utilizar.

Para el perfil de competencias claves definido se utilizó una **combinación de técnicas** psicométricas y de simulación, ya empleada en otros programas de evaluación potencial de comerciales que habían demostrado su efectividad, incluyendo el uso de ejercicios de simulación contruidos a medida. Se procedió entonces a la confección de la matriz de competencias por técnicas. (Ver Anexo 3.2.4)

A continuación se presentan los instrumentos psicológicos utilizados, destacando el propósito que cumplen dentro del programa:

1-Razonamiento: Esta es una técnica de inteligencia , contra reloj (5 min.), correspondiente a la batería del Instituto de Psicología Industrial de Chicago. Ella mide la capacidad intelectual y de razonamiento del individuo para resolver problemas de tres tipos: series numéricas a completar, detectar el grupo que no corresponde y serie de letras a completar.

2- Partes: Esta es una técnica de inteligencia, contra reloj (5 min.) que mide la capacidad intelectual de análisis y síntesis a través de relacionar las partes con el todo. Se utiliza además para evaluar percepción creativa y tolerancia al estrés .

3- NEGO: Es un “ Test de Habilidades en la Negociación” creado originalmente por P. Poujaud y G. Gatier, del Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris y adaptada por la Sección de Estudios de TEA Ediciones, S.A., España, 1989. La prueba presenta un conjunto de 28 situaciones sociales relacionadas con entrevistas o contactos personales en las que existe un comprador, que en principio, rechaza la compra, y un vendedor que intenta llevar a cabo su función de venta. Estas situaciones generan en el vendedor diferentes reacciones, cuyo análisis revela información sobre su estilo de negociación.

4- IPV: “El inventario de personalidad para vendedores” (IPV), es una técnica creada por Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris y adaptada por la Sección de Estudios de TEA Ediciones, S.A., España en 1994. La prueba permite evaluar la

Disposición General para la Venta (DGV) y construir un perfil individual basado en dimensiones de la personalidad que caracterizan a un vendedor estrella, ellas: receptividad, agresividad, comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, ascendencia, seguridad, activismo y sociabilidad.

5- Inventario de Autopercepción de Roles: Esta es una técnica creada por el autor británico Meredith Belbin, utilizada muy extensamente para la selección, consultoría y desarrollo de equipos de trabajo. El inventario consta de siete secciones encabezadas por una pregunta o situación y nueve alternativas de respuesta. Cada alternativa representa una categoría de rol y el sujeto dispone de diez puntos para distribuir entre las ocho alternativas de cada sección según su autoapreciación. La técnica caracteriza a la persona de acuerdo a los siguientes roles: creativo, evaluador, resolutivo, coordinador, impulsor, cohesionador, implementador y finalizador.

6- Juego de Roles “ La Venta”: Se trata de un ejercicio de simulación referido en la literatura AC que reproduce de manera estandarizada cinco de las situaciones difíciles del NEGOCIO, donde los participantes tienen la oportunidad de comportarse bajo condiciones similares a las que se presentan en una situación real de negociación en interacción con colegas y clientes insatisfechos. (Ver Anexo 3.2.5)

7- Bandeja de entrada “Poniéndome al día en la oficina”: Este es uno de los ejercicios clásicos referidos en la literatura AC que consiste en presentar a los participantes, organizados en carpetas un conjunto de materiales que incluían: una carta de reclamación de un cliente insatisfecho con un servicio prestado por la empresa; una nueva contratación de un servicio por una empresa extranjera; una comunicación del ministerio sobre proceso de reestructuración empresarial y reducción de plantilla; la convocatoria a la Feria Informática , comunicación del Departamento Económico de existencia de cuentas por cobrar; recordatorio del Consejo y una llamada de su casa. (Ver Anexo 3.2.6)

8- Juego de Empresa “ La Pieza Rompecabezas”: Esta técnica se encuentra referida en la literatura sobre relaciones interpersonales y solución de problemas, la cual recrea situaciones externas al ámbito empresarial planteando un problema cuya solución requiere de que se pongan en juego competencias de gestión, trabajo en equipo y comunicación. Al estilo de los grupos de discusión sin líder, en este ejercicio una pieza clave en la empresa se ha roto, el staff tiene el plano de la pieza, pero esta es información

clasificada que no pueden tener los colaboradores. Por tanto ellos deben decidir cómo instruir a sus colaboradores, solo a través de la comunicación verbal, acerca de cómo armar la pieza prescindiendo del plano, en un tiempo determinado. (Ver Anexo 3.2.7)

9- Entrevista: Se exploran necesidades y aspiraciones profesionales así como compromiso con la organización, de manera que podamos facilitar la identificación de puntos de encuentro y modos de conciliación entre los intereses personales y organizacionales y que la persona pueda realizarse a través de la consecución de las metas de la organización.

10- Assessment 360° : Es una técnica a través de la cual el participante en el programa se autoevalúa y evalúa al resto de los participantes en cuanto a las competencias implicadas, contando de este modo también con el criterio de los participantes a la hora de integrar los resultados para dictaminar los niveles de desarrollo de las competencia y las potencialidades de cada persona.

Puesta en Práctica:

La puesta en práctica del programa también se sirvió del trabajo realizado en programas anteriores, en lo relacionado al **entrenamiento a asesores** pues se contó con la colaboración de asesores internos entrenados: la directora de recursos humanos y un Gerente Comercial de la organización. Como asesor externo, colaboró una profesora de la facultad de psicología que es la autora de esta tesis, quién asesoró la implementación del programa en general. El staff de asesores contó además con la participación de dos estudiantes de 5to año de la carrera de Psicología desempeñando roles en los ejercicios de simulación y entrenándose como parte de sus prácticas pre-profesionales.

En cuanto al **entrenamiento de asesores**, este se realizó un día antes de la aplicación en donde se presentó el programa, se distribuyeron los roles y se discutieron las funciones de observación, evaluación potencial y retroalimentación.

La **ejecución del programa** se llevó a cabo a través de un cronograma de trabajo que visualizaba su realización en cuanto a actividades, fechas, horarios, lugares, recursos y responsables. El programa transcurrió en dos días todos juntos en un salón de reuniones de la organización; la entrevista y el Assessment 360° se realizaron en los siguientes días, ajustándose a la agenda de trabajo de los participantes. El primer día en la mañana

se realizaron las pruebas de papel y lápiz y después del almuerzo, en la sesión de la tarde, el juego de roles.

Durante el segundo día se aplicó la bandeja de entrada en la mañana y el juego de empresa: La pieza rompecabezas, en la tarde. La distribución de técnicas por horario se hizo en consonancia con la curva de rendimiento del sujeto: técnicas pasivas en la mañana y técnicas activas en la tarde para contrarrestar los efectos post-almuerzo. Durante ambas jornadas de trabajo miembros del equipo de trabajo en calidad de asesores realizaban en paralelo la calificación de las pruebas aplicadas. Las pruebas psicométricas se calificaron y se tuvieron en cuenta las puntuaciones directas y los resultados de las técnicas de simulación se obtuvieron por análisis de contenido y de discursos a partir de grabaciones de video tape y técnicas de papel y lápiz, protocolos de observación y listas de chequeo conductual.

Para facilitar la observación y el **registro de los datos** los ejercicios de simulación fueron filmados. La filmación perseguía también el objetivo de que el video-tape quedara como material para futuras acciones de formación y desarrollo. Después de concluidas las sesiones de trabajo se realizaron las **reuniones de evaluación** en donde los asesores reportaron sobre el desempeño de cada persona en las diferentes técnicas aplicadas y convirtieron las calificaciones a la escala de evaluación común.

Al concluir la ejecución del programa, se realizaron las **reuniones de integración**. En ellas se analizó persona por persona y la evaluación potencial de cada competencia se fundamentó por las evidencias reunidas a través del desempeño de la persona en cada prueba del programa y a través de la triangulación de técnicas, buscando de este modo además, la consistencia y calidad de la evaluación. En este análisis se identificó tanto los comportamientos positivos como los comportamientos negativos relacionados con cada competencia, analizando si la relación entre ellos podía estar indicando la presencia de potencialidades entre el estado actual de la competencia y el nivel de desarrollo deseado. Se determinó así el nivel de desarrollo de cada competencia en la persona y sus potencialidades. (Ver Anexo 3.2.8)

El resultado final quedó reflejado gráficamente en el Continuo de Desarrollo Potencial como representación gráfica del perfil de competencias claves. (Ver Anexo 3.2.9). La participación y desempeño de cada persona en el programa quedó expresado en el

Informe Personal como dictamen final de la evaluación potencial para el desarrollo, el cual contenía una estimación sobre el desarrollo actual de las competencias profesionales de cada persona y una estimación profesional sobre sus posibilidades de desarrollo. (Ver Anexo 3.2.8: Informe Personal de Patricia)

Por último se llevó a cabo la **retroalimentación**. En el intercambio sostenido con la dirección de la **organización**, al presentarle los informes individuales de cada persona evaluada y los resultados del estudio, ésta manifestó total satisfacción con los mismos. (Ver Anexo 3.2.9: Aval de la Organización) En este encuentro con la empresa se destacó que el éxito del programa en buena medida se debió a la participación y colaboración de la organización, en todas las fases de implementación de la metodología así como a la experiencia y conocimientos acumulados en la organización, en cuanto a la utilización de procedimientos de esta naturaleza.

El intercambio con cada uno de los **participantes** a través de la entrevista de retroalimentación, se ajustó a sus agendas en cuanto a horario y lugar. La reunión tomaba como mínimo una hora con cada persona y consistió en la presentación y discusión en profundidad de sus resultados en cada técnica y sobre las evidencias que se iban reuniendo para evaluar sus competencias y potencialidades, así como las necesidades de desarrollo que se identificaron en cada caso.

En la retroalimentación y evaluación del Programa EPD el equipo de trabajo consideró que los principales resultados de esta experiencia fueron los siguientes:

- Se demuestra la utilidad de la propuesta metodológica GPH como modelo de actuación profesional para la implementación del Programa de Selección de Comerciales en Centersoft.
- La combinación de técnicas psicométricas y de simulación resultó muy efectiva para evaluar el perfil de competencias claves y se diseñó a medida, un Juego de roles y una Bandeja de entrada, para la actividad comercial en el sector de la informática.

- Los resultados de la investigación le ofrecen a la empresa una caracterización del perfil de competencias claves de cada candidato con un diagnóstico de necesidades de formación y sugerencias de desarrollo.
- Resultan necesidades de formación comunes entre los participantes las siguientes: trabajo en equipo (desarrollar la colaboración más que la competición); venta y negociación (soportar situaciones de inferioridad y de rechazo y desarrollar la tolerancia a la frustración).
- El programa constituye una oportunidad para los participantes de comprender mejor las fortalezas y debilidades de su perfil profesional y sus posibilidades de desarrollo, aportándoles retroalimentación sobre su actuación y asesoramiento profesional al respecto.

Anexo 3.2.1

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN-ACCION

Selección de Comerciales en CENTERSOFT

Esta investigación se desarrolla en Centersoft, como parte de un servicio para selección de personal, en los marcos de un proceso de reestructuración de la empresa, en el que se replantea su misión y estructura, dentro del Grupo de Tecnologías de la Información.

Planteamiento investigativo:

¿ Cómo realizar un proceso de selección de personal desde la propuesta metodológica de Gestión del Potencial Humano de la Organización?

Objetivo General:

Implementar un Programa de Evaluación Potencial que ofrezca conocimientos para un proceso de selección de personal en la organización.

Objetivos específicos:

- Implementar un Programa para la selección de Gerentes Comerciales
- Profundizar en el proceso de Evaluación Potencial para el Desarrollo
- Ofrecer información valiosa a la dirección de la organización para la toma de decisiones de personal
- Determinar principios metodológicos aplicables a otras experiencias

Muestra:

Muestra A: Propositiva, compuesta por 6 candidatos que se presentan a convocatoria

Muestra B: Intencional, integrada por un sujeto seleccionado por el investigador para mostrar evidencias del conocimiento que se construye.

Anexo 3.2.2 : CUESTIONARIO DELPHI # 1

Estudio para el Diseño de un Programa de Desarrollo de Competencias Comerciales:

Objetivo :

Este cuestionario tiene como objetivo obtener una opinión grupal consensuada sobre las situaciones críticas que acontecen en el trabajo de un comercial, así como las competencias que creen necesarias para enfrentar tales situaciones exitosamente.

Confidencial :

Los responsables de esta encuesta y los organizadores de la investigación garantizan la total discreción y protección de las respuestas dadas.

Características :

- Los expertos que toman parte en un proceso Delphi deben emitir su opinión en más de una ocasión, a través de sucesivas rondas de estimaciones de los participantes, finalizando el proceso en el momento en que las opiniones se estabilizan. (iteración)
- Ningún miembro del grupo debe conocer las respuestas particulares que corresponden a cada uno de los otros participantes.(anonimato)
- Se brinda retroalimentación a través de cada ronda de cuestionarios donde se les facilita la opinión personal más la del grupo, procesadas estadísticamente.

Panel de Expertos:

Los expertos son seleccionados atendiendo a los siguiente criterios: sus conocimientos y experiencias acumuladas, su nivel de implicación en el objeto de estudio y su capacidad para clarificar y sintetizar.

La primera ronda de este cuestionario está conformada por las siguientes preguntas:

1. ¿Qué situaciones críticas acontecen en su trabajo que determinan el éxito o fracaso en esa posición? Ejemplifíquelas.
2. ¿Qué competencias (habilidades, actitudes, comportamientos) resultan claves para resolver con éxito tales situaciones?

Anexo 3.2.3 : PERFIL DE COMPETENCIAS CLAVES DEL COMERCIAL

COMPETENCIAS	Dimensiones
ATENCIÓN AL CLIENTE	Orientación a las necesidades del cliente Ponerse en el lugar del cliente Priorizar los problemas del cliente
NEGOCIACION COMUNICACIÓN	Adaptabilidad y flexibilidad
	Dominio personal y tolerancia a la frustración
	Sociabilidad y empatía
	Combatividad y ascendencia
	Persuasión activa
	Gestualidad, mirada y postura adecuada
	Comunicación escrita correcta
	Comunicación verbal fluida
TRABAJO EN EQUIPO	Coordinación de la participación
	Facilitador de las relaciones
	Impulsor de la tarea
	Solución de problemas
GESTION	Análisis y proyección estratégica
	Planificación y toma de decisiones
	Motivación y comunicación
	Control y seguimiento
	Dominio de productos y servicios informáticos

Anexo 3.2.4: MATRIZ DE COMPETENCIAS POR TÉCNICAS

MATRIZ DE COMPETENCIAS POR TÉCNICA		
COMPETENCIAS CLAVES DE EXITO	ATENCIÓN AL CLIENTE	Bandeja de Entrada, Juego de Roles IPV, NEGO, Entrevista
	NEGOCIACIÓN	IPV, NEGO, Técnica de Presentación Oral, Juego de Roles, Entrevista
	COMUNICACIÓN	Presentación de un Producto Bandeja de Entrada, IPV , NEGO , Entrevista
	TRABAJO EN EQUIPO	Belbin, Juego de Empresa Entrevista
	GESTION EMPRESARIAL	Bandeja de Entrada, Juego de Empresa, Razonamiento Abstracto y Partes, Entrevista

Anexo 3.2.5 : JUEGO DE ROLES “ LA VENTA”

Objetivos: Se trata de un ejercicio de simulación que reproduce de manera estandarizada cinco de las situaciones difíciles del NEGOCIO, donde los participantes tienen la oportunidad de comportarse bajo condiciones similares a las que se presentan en una situación real de negociación en interacción con colegas y clientes insatisfechos.

Las situaciones y las alternativas de respuesta ideales fueron las siguientes:

Situación 1: (Cliente) - Lo siento pero no tengo tiempo que perder.

Participante - ...

(cliente) - Bueno, sólo puedo dedicarle 5 minutos.

Participante - ...

MR: a) Persuadir y lograr ser atendido argumentando.
b) Concertar una cita para otro momento argumentando.

Situación 2: (Subordinado) - Esto no hay manera de venderlo.

Participante - ...

(Subordinado) - Me dicen que esto resulta caro para lo que realmente es.

Participante - ...

MR: a) Explorar las causas que obstaculizan la venta del producto.
b) Analizar costos y precios de la competencia.
c) Analizar las características del producto que difieren del de la competencia.

Situación 3: (Cliente) - ¡Usted es demasiado técnico para resolver mi problema!

Participante - ...

(Cliente) - Tal vez usted sepa vender pero para atender luego los plazos no hay nadie.

Participante - ...

- MR:
- a) Persuadir para que explique cual es su problema.
 - b) Tratar de dar una explicación convincente y hacer un compromiso de alcanzable solución, si la tiene o tratar de buscar alternativas de solución de conjunto con el cliente
 - c) Dar seguimiento hasta el cumplimiento de los acuerdos tomados.

Situación 4: (Amigo) - Tu producto la competencia lo hace mucho mejor.

Participante - ...

(Amigo) - Yo pienso que ustedes no hacen la publicidad adecuada.

Participante - ...

- MR:
- a) Explorar el porque la competencia es mejor.
 - b) Buscar de conjunto posibles alternativas de solución.

Situación 5: (Cliente) -¡No pienso pagarle!

Participante - ...

(Cliente) - No me gusta que me presionen.

Participante - ...

- MR:
- a) Explorar motivos de la reacción del cliente
 - b) Indagar sobre nivel de satisfacción del cliente con el producto- servicio
 - b) Buscar alternativas de solución convenientes para ambas partes.

Anexo 3.2.6 : JUEGO DE EMPRESA “ La Pieza Rompecabezas”

Objetivos: Esta técnica recrea situaciones externas al ámbito empresarial planteando un problema cuya solución requiere de que se pongan en juego competencias de gestión, trabajo en equipo y comunicación. Al estilo de los grupos de discusión sin lider, en este ejercicio no se asignan roles diferenciados, todos los participantes son miembros de un staff que deben solucionar el problema.

Tiempo de Duración: 1 :30 min

Materiales: Plano de la pieza, Sobre con las figuras que componen la pieza, una hoja en blanco para cada participante y pluma.

Consigna:

A una empresa se le rompe una pieza que puede afectar el alcance de los objetivos del trimestre y por tanto repercutir negativamente en los resultados anuales que se esperan. Por esta razón la dirección general decide crear un grupo de mejora con un staff de comerciales de alto rendimiento a fin de solucionar tal situación.

Reglas del ejercicio:

2. El staff estará integrado por no menos de 4 participantes .
3. Los colaboradores serán de 4 a 6 personas
4. La información clave para solucionar el problema solo la posee el staff (plano de la pieza rompecabezas, el cual nunca podrá ser visto por los colaboradores).
5. La comunicación entre el staff y los colaboradores será exclusivamente verbal evitando la gesticulación excesiva y solo para brindarles las instrucciones del trabajo. El staff no puede mostrar el plano y los colaboradores no pueden tomar notas)
6. El staff debe entregar las piezas y abandonar el salón; los colaboradores deberán trabajar de manera independiente siguiendo las instrucciones.
7. La solución del problema solo será satisfactoria, si el equipo o grupo logra armar la pieza “rompecabezas” tal y como aparece en el plano.
8. Para este trabajo cuentan con la siguiente distribución de tiempo:

- 60 minutos para que el staff defina la estrategia y plan de acción a seguir, para lograr la solución.
- 10 minutos para comunicarle a sus subordinados las instrucciones y acciones que deben desarrollar.
- 15 minutos para que los colaboradores resuelvan el problema.
- 5 minutos para el debate final.

MR a registrar en hoja de observación con modelo de registro conductual y observaciones de dinámica:

2. Análisis del problema y del plano
3. Planificación del trabajo en tareas
4. Definición del objetivo general del trabajo
5. Definición de los objetivos específicos para cada tarea.
6. Definición de la estrategia a seguir para lograr los objetivos
7. Designación de colaboradores para cada tarea
8. Preparación de las instrucciones claras y precisas para cada colaborador.
9. Creación de las condiciones de trabajo y de motivación
10. Control de la marcha del trabajo de acuerdo a las reglas del ejercicio y los objetivos propuestos.

Este es el algoritmo de solución al que debe arribar el equipo de trabajo dando muestras de sus competencias de gestión y trabajo en equipo. Los miembros del equipo aportaran a la solución del problema asumiendo diferentes roles que serán evaluados de acuerdo a los tipificados por Belbin para el trabajo en equipo.

Anexo 3.2.7 : BANDEJA DE ENTRADA “ Poniendo al día mi oficina”

Objetivos:

El ejercicio evalúa competencias de gestión tales como análisis, planificación, delegación, organización, toma de decisiones, control y comunicación escrita.

Tiempo: 2 horas

Después de la lectura de la consigna se marca la hora de comienzo. Se recomienda dejar pasar 15 min y ofrecer un primer nivel de ayuda en donde podrán ser aclaradas dudas que le surjan a los participantes durante la lectura de los documentos. Pasada una hora, se da un segundo nivel de ayuda y transcurridas las dos horas se termina el ejercicio. Recordatorios de tiempos pueden ser introducidos como elemento estresante, para agilizar el proceso de respuestas y observar el comportamiento de los participantes, etc.

Condiciones físicas y materiales:

Lugar: se requiere de un lugar privado con buenas condiciones de iluminación y ventilación, con silla cómoda y mesa espaciosa que permita desplegar varios documentos con los que se puede trabajar simultáneamente.

Materiales:

- 1) carpeta o bandeja para contener la información
- 2) documentos que componen los items de la prueba presillados con clip, de manera que puedan despresillarlos con facilidad si así lo desea la persona
- 3) hojas en blanco en número limitado de acuerdo a la cantidad de items del ejercicio.

Consigna: En estos momentos llega a su oficina y sobre su buró se encuentra un conjunto de tareas acumuladas para este día. Lea con detenimiento toda la información para organizarla por orden de prioridad y ejecutar las acciones pertinentes que le darán respuesta a cada uno de los asuntos que se le presentan. Debe actuar “ como si estuviera en tal situación” Por ejemplo: Si tiene que hacer una llamada telefónica, debe explicar exactamente lo que va a decir en ella; si tiene que responder una carta, debe escribir su contenido y así con cada una de las acciones que vaya a ejecutar, de manera que puedan

ser apreciados los productos reales de las decisiones que ha tomado. Dispone de dos horas para realizar este ejercicio y ponerse al día en su oficina.

Gracias.

En este caso específico la bandeja de entrada estuvo constituida por cinco documentos que trataban los siguientes aspectos:

Documento 1. Reclamación de cliente Omega dirigida a la Directora Comercial por insatisfacción con la calidad del producto y los servicios postventa que puede ser atendida por cualquier comercial.

Documento 2. Enviado por la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio a la Dirección de Centersoft donde se le informa sobre Reajuste de Plantilla, pidiéndole que presente un análisis del área comercial, con nota de la directora reenviándoselo a cada comercial y comentándoles que ya hay comentarios de pasillo.

Documento 3. De la Dirección Comercial al comercial, se le informa sobre Feria Informática. Participará un importante cliente potencial que pertenece a un segmento no cubierto por la competencia.

Documento 4. De la Dirección General al Departamento Comercial, donde se informa sobre una nueva contratación de software a distancia, pidiéndole al comercial que presente argumentos de venta que permitan cerrar esa buena negociación con ese importante cliente y que prepare una presentación de 5 min. para dentro de 2 horas.

Documento 5. Del Departamento de Economía al Comercial, donde se le informa de cuentas por cobrar que presenta, pidiéndole que trace estrategias que permitan eliminar en un plazo breve las cuentas vencidas y que garanticen los cobros en tiempo según lo negociando.

El ordenamiento jerárquico de las situaciones y el modelo de respuesta es el siguiente:

--

<p>0) Priorizar y después actuar. Establecer un plan de trabajo en donde se organice por orden de prioridad cada una de las tareas para ese día de acuerdo a su importancia y urgencia. A partir de este orden darle respuesta a las diferentes situaciones.</p>
<p>1) La carta de reclamación del cliente insatisfecho y su llamada insistente.</p> <p>MR: a) Responder la carta ofreciendo disculpas y soluciones inmediatas. Coordinar entrevista personal con el cliente y visita de los técnicos para solucionar el problema.</p> <p>b) Brindar respuesta satisfactoria personalizada. (con los técnicos pertinentes, en esta visita explorar problemas, causas y explicar soluciones, llegar a acuerdos)</p> <p>c) Controlar las soluciones propuestas y el cumplimiento de los acuerdos tomados.</p> <p>Item que explora enfoque marketing y atención al cliente.</p>
<p>2) Posibilidad de que un nuevo cliente contrate un software .</p> <p>MR: a) Conocer características puntuales del software a distancia que requiere el cliente.</p> <p>b) Presentar por escrito los argumentos de venta y una propuesta de servicio a la Dirección General.</p> <p>c) Preparar la presentación del producto ante el cliente</p> <p>Item que explora orientación al cliente</p>
<p>3) Cuentas por cobrar.</p> <p>MR: a) Conocer causas y revisar: contratos y formas de pago; gestión de cobros; estado de la relación con el cliente.</p> <p>b) Visitar a clientes realmente deudores.</p> <p>c) Elaborar plan de acción personalizado.</p> <p>Este iten explora enfoque económico de venta .</p>
<p>4) Participación en Feria Informática.</p> <p>MR: a) Búsqueda de información sobre posibles clientes que asisten para detectar oportunidades de negocios</p>

<p>b) Previsión y preparación para posible apertura de líneas de negocio.</p>
<p>5) Carta de la Dirección de Recursos Humanos sobre plantilla. MR: a) Estimar valores de venta por especialista comercial. b) Elaborar Proyección de Venta para los cinco años. c) Calcular la cantidad de especialistas por años que garantice los resultados esperados. d) Elaborar informe y enviar al director.</p>
<p>6) Recordatorio de consejo a las 2:00 pm MR: a) Preparar información a presentar en el consejo Este ítem explora vocación y enfoque gerencial de la persona; en función del caso concreto se analizará su orden de prioridad.</p>
<p>7) Llamada de su casa. Este ítem explora la dinámica familiar de la persona y en función del caso concreto se analizará su orden de prioridad.</p>

Lista de chequeo del ejercicio: ítem, competencia evaluada y respuesta esperada:

- 1__ Carta de reclamación del cliente Omega /Atención a cliente externo/ **Carta Rpta**
- 2__ Nueva contratación de un servicio por S.G.O. Barcelona/ Atención a cliente potencial. Negociación y Venta/ **Coordinar reunión y presentación en 5 min**
- 3__ Reducción de Plantilla, Ministerio / Atención a cliente interno/ **Informe a Dtora**
- 4__ Nuevas líneas de negocio Feria Informática / gestión y negociación/ **Propuesta de participación en la Feria a Dtora Comercial**
- 5__ Cuentas por cobrar Dpto Económico/ Enfoque económico de Gestión, negociación/ **informe a Economía sobre estrategias de actuación**
- 6__ Recordatorio de Consejo/ gestión / Enfoque gerencial/ **Prepararse para el consejo**
- 7__ Llamada de su casa / gestión, organización, situación personal/ **Rpta a su casa**
- 1__ Llamada del Ing. Omega/ gestión / **Rpta a Omega**

Observación:

Relación observador- participante: 1-3. Teniendo en cuenta que el ejercicio es de aplicación individual, se ha probado que una buena relación observador- participante puede llegar a ser hasta de un observador por tres participantes en el programa.

Tipo de observación: focalizada y libre. Es una observación focalizada en el sentido de que se va a poner la atención sobre las dimensiones de las competencias de interés y también es una observación libre en tanto se estará pendiente de todo elemento que se considere relevante para la caracterización de cada persona.

Registro de datos: Se crea una hoja de observación en la cual se abren columnas para los participantes observados por cada asesor y al nivel de las filas se va registrando la información de interés, a partir de los eventos importantes que se observan.

Dimensiones de la Competencia de Gestión a observar:

Análisis : tiempo de análisis antes de escribir, frecuencia en la que borra o tacha.

Planificación: prioriza y después responde / prioriza y responde / responde y prioriza.

Organización: manejo de documentos, desplegados sobre la mesa con u orden o sin orden

Control: ritmo de escritura, pendiente del reloj

Rigidez – flexibilidad

Trabaja con materiales presillados o despresillados

Seguridad- inseguridad

Escritura con tinta o grafito

Borrones o tachaduras

Capacidad de “entrar en situación” y desempeñarse “como si...”.

Algoritmo de construcción del ejercicio:

1. se partió del análisis crítico del trabajo y se decidió qué situaciones críticas eran susceptibles de ser simuladas para evaluar las competencias de interés.
2. las situaciones críticas seleccionadas se convirtieron en directivas, memos, notas, mensajes de teléfono, recreando el contenido de los documentos reales de la empresa.
3. se determinó un orden de presentación de los documentos al evaluado
4. se elaboró un modelo de respuesta, que determina el orden de prioridad en el que deben ser atendidas las situaciones y el tipo y algoritmo de respuesta para cada situación. En cuanto a contenido técnico del trabajo aportan los expertos de la organización, en lo referente al contenido socio-psicológico aporta el profesional de la Psicología en calidad de experto.
5. se localizan los recursos materiales necesarios: bandeja de entrada o carpeta, documentos, hojas, lápiz, local de trabajo.

Anexo 3.2.8: “La Evaluación Potencial de Patricia”

Informe Personal:

Patricia es graduada de Sistema Automatizado de Dirección del Instituto Electrotécnico de Leningrado de Rusia. Natural de Ciudad de la Habana. Tiene 39 años de edad y es la única hija menor de tres hermanos. Casada y con una hija. Cuenta con 5 años de experiencia en la actividad comercial. Las carreras profesionales de su preferencia eran la informática y el periodismo pues de siempre le ha gustado ejercitar su pensamiento y el arte de la palabra. Cuando comienza su vida laboral descubre que no le agrada el trabajo en lugares cerrados y largas jornadas frente a la máquina con poca interacción social. Comienza a dar servicios técnicos y en el desempeño de esta labor tiene que explicarle a los clientes las utilidades de los productos que instala. Es entonces cuando conoce de cerca la actividad comercial y descubre su vocación, encontrando a través de ella la posibilidad de no desvincularse de su especialidad y de realizar otras facetas de su personalidad.

Calificación por técnicas

Razonamiento: Obtiene una calificación de 29 puntos, dejando solo 2 items sin responder siendo esta una puntuación muy satisfactoria que indica su **elevada capacidad intelectual y de razonamiento abstracto.**

Partes: Su puntuación es de 40 puntos, dejando en blanco 7 items y teniendo un solo error, lo que evidencia una **adecuada capacidad para establecer relaciones entre las partes y el todo.**

NEGO: Sus respuestas evidencian que **su estilo de negociación se caracteriza por una actitud de ascendencia** (no sumisión), actitud necesaria para la actividad comercial, **pero tiende a afirmar su autoridad sin la debida argumentación.** Su ascendencia favorece la negociación cuando la utiliza explorando y argumentando para persuadir, pero la entorpece cuando ironiza y desacredita enfrentándose al interlocutor en situaciones de crítica o rechazo. Estas son respuestas que manifiestan sus dificultades con el control de sí misma y que en lugar de abrir y mantener el diálogo, obstaculizan y entorpecen la apertura necesaria para que cada parte manifieste sus criterios e intereses y se pueda alcanzar el acuerdo esperado en la negociación.

Por ejemplo: En la situación 9 el interlocutor le comenta: "Si no tiene usted otra cosa que ofrecerme, esto no vale la pena." Entonces ella responde explorando sobre las causas de la insatisfacción: " Me gustaría que abundara un poco más en nuestros desaciertos." Otra evidencia de estilo positivo de negociación es cuando argumenta. En la situación 16 el interlocutor le dice que " esto resulta caro para lo que realmente es " y su respuesta es la de que: " Realmente no es barato pero considere las prestaciones que le ofrece."

Ejemplos de respuestas irónicas o de enfrentamiento son sus respuestas a las siguientes situaciones: En la situación 4 " Usted es la quinta persona que recibo hoy " y ella responde con ironía " Entonces no representará gran molestia para usted atenderme"o cuando en la situación 5 le dicen " Ya tengo un producto similar" y su respuesta es igualmente irónica " El mercado es suficiente para todos." Situaciones en donde desacredita son la 10 " No tengo tiempo que perder" y ella responde " No considero que el analizar detalladamente el caso sea una pérdida de tiempo." Otro ejemplo es la situación 23 cuando el interlocutor le dice: " Mis compradores saben que ustedes ofrecen mejores condiciones a nuestra competencia" y su respuesta es: " Realmente su competencia ha sabido encauzar el negocio muy acertadamente."

IPV: Posee características de personalidad afines a la actividad comercial y presenta disposición general para la venta, con una actitud activa (no reactiva).

Cualidades de su perfil que representan fortalezas son la adaptabilidad, la seguridad, comprensión, combatividad y dominancia. Como debilidades la prueba indica el control de sí mismo y la sociabilidad.

Inventario de Autopercepción de Roles: En el trabajo en equipo su rol principal es el de "impulsora de la tarea". Los impulsores son personas con alta motivación, gran necesidad de logro y les gusta retar, liderar y empujar a los demás hacia la acción y ganar. Asume como roles secundarios los de implementadora y coordinadora. El implementador se organiza bien, tiene capacidad para la aplicación de las ideas y es eficiente. El coordinador se distingue por poseer la habilidad para conseguir las metas a través de esfuerzos compartidos estimulando la expresión del talento de cada cual.

Juego de Roles: Asume un estilo de relación con el interlocutor ascendente, manifestado en las diferentes situaciones de negociación que simula el ejercicio. Su

tendencia es a desacreditar y después persuadir. Su primera reacción es el “ No, no...” manifestándose sus dificultades para comprender las opiniones, preocupaciones y sentimientos de los demás y ponerse en su lugar, asumiendo su perspectiva de análisis y respetando su ritmo.

Después del “no, no...” persuade dando los mismos argumentos que ofrece en la prueba escrita, manteniéndose firme en su posición negociadora, alegando más que indagando, pero en esta prueba se muestra persuasiva y suaviza su posición manejando hábilmente los tonos de su voz.

Bandeja de Entrada: Se sitúa en la **posición de una comercial ejecutiva y prioriza la atención al cliente** pero no se evidencia orientación a sus necesidades. Da muestras de su capacidad de análisis, síntesis, planificación y organización así como de su adaptabilidad y seguridad. Durante la ejecución del ejercicio se muestra implicada, concentrada y no hace preguntas ante los niveles de ayuda. Despresilla la información y la despliega sobre la mesa para analizarla más cómodamente. Analiza la información y planifica su plan de trabajo para el día Después de darle un orden, trabaja cada documento y al terminarlo le va dando la vuelta. Escribe con portamina y borra muy ocasionalmente. En sus respuestas enumera los pasos a seguir, por medio de puntos breves, bien estructurados.

Antes de comenzar con las tareas de su agenda llama a la casa pues tiene una niña pequeña, para eliminar la preocupación de que pudiera pasarle algo. El orden de prioridad que establece es el siguiente: 1) envía un e-mail al cliente en respuesta a su carta de reclamación [pide disculpas y manifiesta el interés de explicarle lo sucedido personalmente, alega pero no indaga ni explora la insatisfacción, en la tarde lo llamara y en la mañana lo visitarán los técnicos] ; 2) prepara la presentación para la nueva contratación de software [garantiza cuestiones logísticas y prepara los argumentos de venta: experiencia, prestigio, innovación, especialización y precios competitivos; no aparece exploración previa sobre características y necesidades del posible cliente] 3) realiza una breve reunión sobre la reducción de plantilla [reunión formal que anuncia otras reuniones por lo que no se entiende la prioridad tres, no da muestras de un enfoque orientado al cliente interno] 4) elabora estrategia para cuentas por cobrar [apelando a recursos legales y de venta] , 5) comienza a recopilar información sobre las empresas que participarán en la feria de informática [indagación sobre empresas que asisten y cuestiones de rutina, pero no se plantea el objetivo de detectar y desarrollar nuevas líneas

de negocio], 6) puntualiza lo puntos que llevará al consejo de dirección [rinde cuentas de los resultados de su trabajo en ese día.] En la presentación oral mostró una comunicación clara y fluida, aunque con un ritmo muy rápido. Hace buen manejo de la gestualidad, la mirada y la postura.

En este ejercicio da muestras de conocimiento del oficio comercial en el sector de la informática. Prioriza la atención y solución del problema del cliente. Alega pero no indaga sobre las expectativas y necesidades del cliente.

Juego de Empresa: Asume los roles de **impulsora e implementadora de la tarea**. Su papel fue muy activo durante el ejercicio. Comienza analizando el plano de la pieza y se percata de un elemento clave presente en el mismo, que facilitaría la elaboración de una estrategia de GRH exitosa la cual no llega a instrumentarse, lo que reafirma su capacidad de análisis y síntesis pero su desconocimiento sobre GRH. Comportamientos típicos de su rol de implementadora e impulsora son los de clarificar las ideas de manera que los colaboradores las entiendan. En este sentido manipula las figuras con la intención de verificar que siguiendo las instrucciones que estaban definiendo, ellos (los colaboradores) podrían armar la pieza. No asume el de coordinadora del trabajo en equipo, aún cuando este es un rol que permanece desierto a lo largo de todo el trabajo; sus intervenciones no son para facilitar las aportaciones de los otros, ella está centrada en que la tarea se cumpla y en cómo ella – de conjunto con los demás- puede contribuir a ese logro. En varias ocasiones trabaja en diadas o triadas y a la hora de impartir las instrucciones por más de una vez habla a la par de los otros, lo que evidencia desconocimiento de las técnicas de trabajo en equipo.

Assessment 360° : Evalúa sus competencias en niveles de excelencia y satisfactorio.

Entrevista: Manifiesta necesidades de autorrealización en cuanto a: superación profesional teniendo la aspiración de hacer una maestría de administración de negocios; necesidad de estimación y reconocimiento profesional relacionadas con su deseo de mayor independencia, responsabilidad, autonomía y participación en la toma de decisiones. Desea mantenerse como comercial atendiendo un negocio sólido que le permita auto-realizarse profesionalmente y tiene ideas para redireccionar su negocio, para que no muera o de lo contrario que se le convenza de que no es lo mejor con argumentos sólidos y también algunas ideas para aumentar la calidad de los consejos comerciales. Expresa además necesidades de estimulación moral, de mayor atención y

apoyo y de estimulación material deseando que se hagan realidad las estimulaciones propuestas por la empresa. Su compromiso con la organización se hace evidente en preocupaciones e intereses que trascienden los límites de su puesto, por ejemplo, su interés en mejorar la organización de la empresa y las condiciones de trabajo, mejorar la comunicación interna, las relaciones entre jefes y subordinados, las cuales deben basarse en el respeto, la comprensión y el reconocimiento al esfuerzo de cada cual.

Los protocolos de todas las técnicas aplicadas fueron archivadas en su expediente individual; muestras de ese expediente se adjuntan al final de este informe en el Anexo 3.2.9.

Entrevista de Retroalimentación: En esta entrevista se fueron compartiendo los resultados de cada técnica y la acumulación de evidencias para la evaluación de cada competencia. Está de acuerdo y tiene conciencia de sus dificultades en controlar sus impulsos y emociones, reconoce que ocasionalmente situaciones casi absurdas propiciadas por personas negativas, pueden sacarla de su estado natural perdiendo los estribos y tornándose agresiva. De acuerdo a sus comentarios en la entrevista es su racionalidad, el recurso que utiliza para sentirse segura y tener todo bajo control. Así impone sus criterios con fuerza estando segura de tener la razón. Sobre la sociabilidad, no lo percibe como una debilidad pues se considera sociable. Cuando exploramos en la dimensión de la orientación empática hacia el otro reconoce que se orienta por sus objetivos y metas y que eso para ella es lo más importante. Termina entendiendo que este es un punto con el que tiene que trabajar en su perfil profesional pues está muy relacionado con su actitud hacia el cliente y el tipo de relación que establece con él. Al devolverle que la racionalidad en exceso tiende a bloquear la capacidad de conectarse con las emociones y sentimientos de los demás, tan necesaria en la labor comercial, comenta que cree que tiene que trabajar en ello pero que no sabe como hacerlo.

Consideramos que estas características de personalidad que emergen ante determinadas situaciones, tienen su expresión en su estilo de negociación y venta, que es un estilo mixto, en ocasiones de apertura y en otras de confrontación. Al respecto consideramos pertinente conocer su criterio con respecto a las diferencias existentes entre sus respuestas a dos pruebas que evaluaban su estilo negociador, la prueba de papel y lápiz NEGÓ y el ejercicio de simulación Juego de Roles, para profundizar en la búsqueda de evidencias relacionadas con la mixticidad de su estilo negociador.

Sit. 11- No pienso pagarle.

Rta. Nego: Pienso que es importante honrar los compromisos, si no queda alternativa lo demandaré.

Rta. J.R.: No, no. Pienso que esa no es la posición adecuada. Debes tener una causa por la que no vas a pagarme. Nosotros confiamos en nuestros clientes y creemos que ellos saben honrar sus compromisos, así que esta es una posición que yo no comprendo. ¿Podieras explicarte mejor?

Sit. 27- ¡Usted es demasiado técnico para comprender mi problema!

Rta. Nego: No es un problema de ser más o menos técnico, sino de su capacidad para expresarse.

Rta. J.R.: No, no. Yo pienso que el problema no está en que seamos más o menos técnicos. Podemos conversar y tratar el asunto, no es por el tecnicismo que se compra un producto sino por las bondades que ofrece...

En la entrevista de retroalimentación declara que tiene conciencia de ello y que con toda intención, para evitar las rupturas en la comunicación, matiza con sus tonos de voz la confrontación. Agrega que no entiende como la otra persona no pueda percatarse de su parecer. Comenta que en la prueba escrita expresó lo que realmente pensaba sin adornos, el no tener a la persona delante y disponer de poco espacio para responder influyó en ello. En cambio, en las situaciones del juego de roles se comportó tal y como lo hace en su trabajo. Considera que las diferencias en su desempeño comercial obedecen a la diferente naturaleza de las técnicas pero que en su comportamiento no hay contradicción, en el juego de roles ella sigue pensando lo mismo que expresa en el NEGÓ, lo que lo manifiesta de diferente manera usando sus recursos de comunicación y de relación.

Evaluación Potencial por Competencias:

La integración y análisis de resultados por competencias fueron registrados en la ficha técnica creada al respecto (Ver Anexo 3.2.8a: "Ficha de Integración de Datos") A continuación se presentan los resultados de la evaluación potencial para el desarrollo:

- **Venta:** Posee disposición general para la venta con un estilo de venta activo más que reactivo. Acumula experiencia como comercial en la actividad informática pero sigue un enfoque de ventas centrado en los productos y servicios que ofrece y no

el enfoque de marketing necesario, orientado a las necesidades del cliente. Puede apoyarse en sus características de personalidad afines a la labor comercial tales como adaptabilidad, seguridad, combatividad y dominancia para superar sus dificultades con el control de sus impulsos y emociones y a desarrollar su sociabilidad en tanto actitud empática hacia el otro, pues ambas cualidades están en la base de la autorregulación y la atención al cliente.

- **Negociación:** Posee un estilo de negociación de ascendencia más que de sumisión, adecuado para la actividad comercial cuando explora y argumenta. Sobre esta base se puede trabajar para eliminar de su estilo la tendencia a afirmar su autoridad sin suficiente argumentación sino ironizando y desacreditando lo que la conduce al estilo de negociación perder- perder. Puede estar subyaciendo a este estilo también su dificultad para controlar sus impulsos y establecer empatía con el otro.
- **Atención al Cliente:** Prioriza la atención al cliente, guiada por sus objetivos y metas pero le falta la sensibilidad de orientación a las necesidades y expectativas del cliente. Sabe que es lo más importante pero en el manejo de la relación con él, sobre todo en situaciones de crítica y rechazo, se evidencia una tendencia a desacreditar y a alegar más que a indagar.
- **Gestión:** En cuanto a su capacidad de gestión, es una persona analítica, que utiliza el análisis y el razonamiento como paso previo para planificar sus acciones y actuar, que implementa y controla pero manifiesta poco espíritu creativo y pocas herramientas de gestión de recursos humanos. Posee cualidades para la actividad de dirección como capacidad intelectual para la actividad estratégica y habilidades de gestión, con necesidad de desarrollar trabajo en equipo y técnicas de dirección y GRH.
- **Trabajo en Equipo:** Impulsora, centrada en la tarea, liderea empujando a los demás hacia la acción, impulsando la tarea pero, no coordinando los esfuerzos del grupo ni estimulando la expresión del talento de cada cual.
- **Comunicación:** Habilidades para la comunicación oral y escrita y buen manejo de la gestualidad, la mirada, la postura y los tonos de voz. Sin embargo su ritmo de comunicación es un poco rápido y debe evitar el uso de frases bloqueadoras.

Estimación sobre su nivel de desarrollo actual: Nivel de desarrollo Bueno. (Ver Anexo 3.2.8b “Continuo de Desarrollo Potencial.”)

Estimación sobre sus posibilidades de desarrollo futuro:

Necesidades de Formación:

Las necesidades de desarrollo relacionadas con las competencias evaluadas son:

- Venta (énfasis en la orientación a las expectativas del cliente)
- Negociación (soportar situaciones de inferioridad y de rechazo)
- Atención al Cliente (énfasis en la orientación empática hacia el otro)
- Trabajo en Equipo (énfasis en la labor de coordinación)
- Técnicas de Gestión (énfasis en la gestión del potencial humano)

Plan de Desarrollo Profesional:

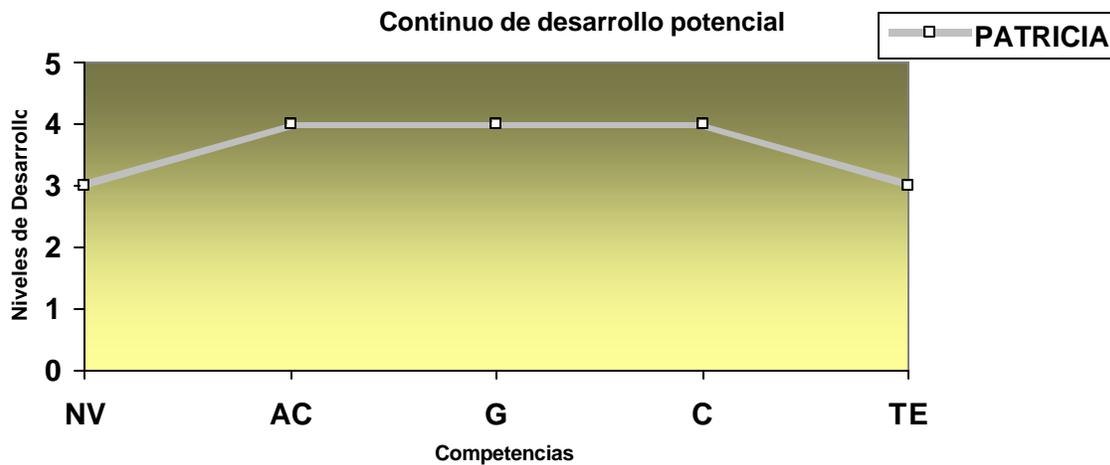
- Se sugiere la participación de Patricia en un programa de estimulación del desarrollo, diseñado a medida, que tenga en cuenta los resultados de la evaluación potencial.
- Se sugiere tener en cuenta sus motivaciones por la superación profesional y su interés en hacer una Maestría en Administración de Negocios, temática afín con la perspectiva de la posición comercial y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Le interesaría atender un negocio sólido que le permita auto-realizarse profesionalmente con independencia, responsabilidad, autonomía y participación en la toma de decisiones. Conoce la empresa y tiene ideas sobre como redireccionar los negocios para que no mueran y para aumentar la calidad de los consejos comerciales.

Anexo 3.2.8a: “Ficha de Integración de Datos”

Competencias Técnicas	Partes/Raz.	IPV	NEGO	Inventario Belbin	Bandeja de Entrada	Juego de Roles	Juego de Empresa	Assessment 360	Nivel de Desarrollo
Negociación y Venta	CI alto	(+) DGV alta, estilo activo, adaptabilidad, seguridad, comprensión, combatividad y dominancia (-) Control de si mismo y Sociabilidad, en cuanto a orientación al otro	(+) Estilo negociador ascendente, con exploración, argumentación, ganar-ganar (-) Estilo ascendente con ironía y enfrentamientos, perder- perder	(+) alta motivación, gran necesidad de logro	(+) rol comercial, prioriza al cliente externo (-) no orientación a las necesidades del cliente.	(+) combativa, prioriza al cliente, persuade (-) no orientación a las necesidades del cliente, tendencia a desacreditar	•	Se evalúa de nivel Excelente	Nivel Mínimo Necesario
Gestión	Iden	•	•	(+)retal, liderea y empuja a los demás hacia la acción y la meta	(+) análisis, planificación, organización, toma de decisiones, seguridad y adaptabilidad (-) poco espíritu emprendedor, ausencia de orientación al cliente externo e interno	•	(+)Uso del análisis como recurso para la acción, planificación, control, implementadora (-) no emplea GRH	Se evalúa en nivel satisfactorio	Nivel Satisfactorio
Atención al cliente	Iden	(+) adaptabilidad (-) persuasión, sociabilidad, control de si mismo	(+)Prioriza al cliente, explora, abre el dialogo (-) Desacredita en situaciones de rechazo y crítica	•	(+)Prioriza la atención al cliente, orientada a sus objetivos y metas (-)falta de orientación a las necesidades del cliente y explorar sus expectativas	(+)Prioriza la atención al cliente, persuade, argumenta (-) alega más que indaga ,desacredita	•	Se evalúa en nivel satisfactorio	Nivel Mínimo Necesario
Trabajo en Equipo	Iden	•	•	(+) Impulsora y coordinadora (-) Creativa, especialista	(-) No hace alusión al trabajo de equipo	•	(+)Impulsora, centrada en la tarea, liderea y empuja a los demás hacia la acción, impulsando la tarea pero (-) no coordinando los esfuerzos del grupo ni estimulando la expresión del talento de cada cual.	Se evalúa en nivel satisfactorio	Nivel Mínimo Necesario
Comunicación	iden	•	•	•	(+) Habilidades para la comunicación oral y escrita, buen manejo de la gestualidad, la mirada y la postura. (-) ritmo de comunicación muy rápido	(-)Uso de frases bloqueadoras	(+)Comunicación verbal fluida	Se evalúa de Excelente	Nivel Satisfactorio

Anexo 3.2.8b : “Continuo de Desarrollo Potencial”

Patricia: Nivel de Desarrollo Actual Bueno



Leyenda:

Niveles de Desarrollo de las Competencias

- 1 No Reveladas (NR)
- 2 Bajo (Bj)
- 3 Moderado (M)
- 4 Bueno (Bn)
- 5 Alto (A)

Competencias

Negociación y Ventas

Gestión Empresarial

Atención al Cliente

Comunicación

Trabajo en Equipo

** La zona del gráfico sombreada en oscuro se corresponde con la zona de desarrollo potencial siendo esta el área de interés para el análisis.

Anexo 3.2.9



en la cual se expone la nueva línea de productos.

NEGO

SI NO TIENE UD. OTRA COSA QUE OFRECERME, ESTO NO VALE LA PENA.

Me gustaría me abundaran en los descuentos de su estudio.



9

NO TENGO TIEMPO QUE PERDER.

No considero que el análisis detalladamente el caso, sea una pérdida de tiempo.



10

¡NO PIENSO PAGARLE!.

*Pienso que es importante honrar los compromisos, se le queda alternativa **



11

NO ME GUSTA QUE ME PRESIONEN.

No es que le esté presionando, sencillamente existe un límite de tiempo.



12

* le demandaré.

21
D. Gómez Cárdenas

Plan de Trabajo diario

Núm	Hora	Actividad
1	8:00	Carta reclamación del cliente
2	10:00	Nueva contratación software
3	11:30	Carta del Ministerio sobre plantilla
4	12:00	Departamento de Economía
5	1:00	Participación en Feria Informática
6	2:00	Consejo de dirección

Comienza el día ...

- 1 Realizo llamada a la casa preocupada por la urgencia que me transmite la secretaria, todo esto en orden no arisco de la vivienda para la tasación de inmueble que puede realizarse el sábado.
- 2 Respondo la carta de reclamación del Ing. Baltazar Omega y se la envío por e-mail (rapidex), aunque estará en la oficina luego del mediodía de lo concerta una reunión lo antes posible y solucionar el inconveniente surgido.

Ciudad de La Habana, 29 de marzo del 2004.

A. Ing. Baltazar Omega

Asunto: Respuesta a reclamación

Estimado se:

Hemos recibido su carta de reclamación por la demora en el servicio contratado, rogamos nos disculpe por los inconvenientes que ello ha podido causarle.

Estamos en la mejor disposición de atender dicha situación y explicarle personalmente las causas que generaron la misma.

En la tarde lo contactaré vía telefónica para confirmar fecha y hora posible del encuentro nuestro, independientemente que mañana nuestros técnicos estarán en su oficina a las 9:00 AM para comenzar el trabajo.

Atentamente,

Ing. ^{CC} Gómez
Gerente Comercial.