



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



La evaluación psicológica y la evaluación por competencias: una aproximación comparativa de las ventajas y las desventajas en el mercado laboral actual

Napoli, María Laura

2002

Cita APA: Napoli, M. (2002). La evaluación psicológica y la evaluación por competencias : una aproximación comparativa de las ventajas y las desventajas en el mercado laboral actual.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

083-0036

"La Evaluación Psicológica y la Evaluación por Competencias: una aproximación comparativa de las ventajas y desventajas en el mercado laboral actual"

Col. 1802/0363

Módulo: La problemática del empleo
Docente Titular: Prof. Martha Alicia Alles
Docente Adjunto: Prof. Elsa Montauti

Carrera de posgrado de especialización en dirección estratégica de recursos humanos.
Director: Prof. Perez Van Morlegan
Facultad de Ciencias Económicas. Secretaría de Posgrado.
Universidad de Buenos Aires

CATALOGADO

Alumna: María Laura Napoli

Primer cuatrimestre 2002

Dep. G.251, G.250, G.290
N1
... Tres. Logj.

1. INTRODUCCIÓN

A continuación intentaremos exponer una comparación entre las evaluaciones psicológicas basadas en técnicas proyectivas y psicométricas y la evaluación por competencias en un proceso de selección.

Las técnicas proyectivas y psicométricas permiten realizar un perfil de personalidad laboral.

La evaluación por competencias, en cambio, juzga el desempeño en situaciones de trabajo concretas, para un puesto determinado en una organización determinada.

Nuestro objetivo es demostrar las ventajas que tiene en el contexto actual la evaluación por competencias, debido a las características del mercado laboral.

Haremos un recorrido sobre las teorías en las que se basan las técnicas proyectivas y psicométricas. Luego explicaremos las características del psicodiagnóstico en la evaluación psicológica. A continuación explicaremos las evaluaciones psicológicas como recursos en el proceso de selección y mostraremos un modelo de aplicación para entrevistas laborales.

Por otro lado, expondremos el concepto de competencia y un modelo de evaluación psicológica por competencias. Incluimos en esta parte un caso. Por último intentaremos mostrar las características del mercado laboral actual y su relación con las competencias.

Una de las áreas que se encuentra dentro del departamento de recursos humanos en las organizaciones es el área de empleos. Entre las disciplinas que han contribuido al desarrollo del área mencionada, podemos encontrar a la psicología. Concretamente, la psicología aportó al proceso de selección de personal herramientas que permiten observar las diferencias individuales. Estas herramientas tienen un basamento teórico que nos interesaría señalar en líneas muy generales (cada técnica tiene una base teórica específica). A lo largo de la historia de la psicología, podemos encontrar distintos modos de pensar las diferencias individuales. A continuación, señalaremos algunas de ellas.

2. ACTITUDES Y APTITUDES

Podemos pensar que las personas se diferencian entre sí por su personalidad, aptitudes y actitudes.

La aptitud es la capacidad para hacer algo o la capacidad de rendimiento (aunque este último depende no solo de la aptitud, sino también de la motivación). Si bien son innatas, se desarrollan con el entrenamiento.

Se puede diferenciar tres clases de aptitudes básicas:

-Aptitudes mentales o intelectuales: funciones del intelecto humano (agilidad mental, memoria, razonamiento abstracto)

-Aptitudes sensoriales: relacionadas con las funciones de los sentidos (aptitud visual, auditiva, táctil).

-Aptitudes motoras o motrices: relacionadas con las funciones motoras (destreza manual, tiempo de reacción, coordinación de varios miembros).

También podemos encontrar aptitudes especiales como, por ejemplo, aptitud mecánica, aptitud artística, aptitud musical.

Podemos pensar que cada puesto de trabajo requiere un conjunto de aptitudes básicas que debe poseer la persona que lo ocupa. Pero además de esas aptitudes, la persona debe tener capacidad de aprendizaje ya que, como dijimos antes, las aptitudes se desarrollan con el entrenamiento.

El hecho de que la persona posea estas dos cualidades (aptitudes básicas para un determinado puesto y capacidad de aprendizaje) tiene ventajas en cuanto a la facilidad para la realización de las tareas y a la satisfacción en el trabajo.

Por otro lado, las actitudes, son nuestro marco de referencia para interpretar la realidad. Pueden ser favorables o desfavorables. Influyen en la conducta, a partir de la atribución de significados a los hechos.

El tema de las aptitudes y actitudes nos permite hacer una primera diferenciación que nos servirá de guía para pensar las diferencias individuales en el ámbito laboral. Para ser más precisos, diremos que si consideramos que una persona es apta para un determinado puesto de trabajo, tendremos que tener en cuenta no sólo las habilidades y conocimientos técnicos que posea para dicho puesto (aptitudes), sino también la posición desde la cual las va a poner en práctica.

Por ejemplo, una empresa pequeña en la cual todos sus miembros cumplen casi todas las funciones hace un pedido a nosotros como consultores externos para un

puesto de secretaria bilingüe. Tenemos una persona que sabe a la perfección el idioma extranjero requerido y que tiene experiencia en el mismo puesto pero, en una empresa multinacional. A partir del C.V. de esta persona, y desde una mirada poco cuidadosa y no profesional, podríamos considerarla apta para el puesto (de hecho, esto es lo que sucede muchas veces cuando en el área de empleos de una empresa nos encontramos con personas no capacitadas para dicha función). Sin embargo, en la entrevista con dicha postulante, al formularle que en la empresa además de cumplir con funciones específicamente ligadas al puesto, deberá servir el café o atender el conmutador hasta que la recepcionista regrese de su licencia por embarazo, esta persona nos pone una cara de horror, se levanta y nos dice que ella es secretaria y que en la empresa donde trabajaba nadie le pedía hacer esas cosas ridículas. Evidentemente, para esta persona no hacer lo estrictamente relacionado con su puesto es algo ridículo, esa es su actitud. Por lo tanto, si bien posee las aptitudes necesarias para el puesto, su actitud para el mismo es desfavorable.

Si bien el ejemplo puede parecer extremo, desde la experiencia vemos que, por el lado del postulante, varias personas se comportan de esta manera, y, a veces, aún necesitando el trabajo; y desde el lado de la empresa, la crisis actual hace que muchas empresas tengan que reducir el personal y que las funciones que antes cumplían dos personas, ahora tenga que cumplirlas una.

3. PERSONALIDAD

Allport es uno de los autores en los cuales se puede encontrar un trabajo profundo sobre personalidad. En su obra "La personalidad. Su Configuración y desarrollo" presenta la siguiente definición:

" Personalidad es la organización dinámica en el interior del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su conducta y su pensamiento característicos...la personalidad es algo y hace algo. Los sistemas psicofísicos latentes, cuando son llamados a la acción, motivan o dirigen una actividad y un pensamiento específico. "(1).

Analizaremos con detenimiento esta definición. En primer lugar, la personalidad se encontraría en el interior del individuo, o sea, no es algo directamente observable. Pero la personalidad a la vez determina la conducta y pensamientos, característicos de ese individuo, que si son observables. Asimismo los sistemas psicofísicos latentes, actúan sólo cuando son llamados a la acción y son los impulsos que dirigen o motivan una conducta y pensamiento específicos. Allport adaptación, la serie de situaciones diversas ante las que adopta el mismo modo de acción y la intensidad de las acciones en que se observa este mismo patrón de conducta explica la estructura de la personalidad a partir de lo que llama características comunes: "llamamos características comunes a los aspectos de la personalidad respecto a los cuales pueden compararse últimamente la mayoría de las personas conducta preferido." (2)

1.Allport, La personalidad. Su configuración y desarrollo, Editorial Herder, 1968.

2.Allport, Op.cit

Este es un ejemplo de basamento teórico para la aplicación de técnicas proyectivas aplicadas en distintos ámbitos, entre ellos el laboral. Pero antes de pertenecer a una determinada cultura. Estas características pueden establecerse a partir de la frecuencia con que una persona sigue un cierto tipo de entrar en este tema, introduciremos a modo muy general, dos teorías que nos ayudarán a entender que significa personalidad: la teoría del rasgo y la teoría de los estilos psicológicos

3.1. TEORIA DEL RASGO

El concepto de rasgo aparece en la mayor parte de las teorías de la personalidad. El rasgo se encuentra en el interior del individuo y ejerce efectos causales duraderos sobre el comportamiento. La psicología de la personalidad pretende predecir diferencias individuales en el comportamiento de las personas a partir del rasgo.

Los tipos de personalidad serían categorías que incluyen rasgos, conductas y situaciones. De este modo la persona se puede juzgar como más o menos prototípica de una categoría-tipo concreta, según se considere que posea en mayor o menor medida los atributos más relevantes en dicha categoría.

Los rasgos pueden entenderse como dimensiones o disposiciones.

Los rasgos entendidos como dimensiones, suponen que si bien un rasgo dado puede caracterizar a un grupo de individuos, pueden establecerse diferencias individuales en la cantidad o nivel del rasgo.

Los rasgos entendidos como disposiciones, en cambio, están relacionados con el temperamento e implican que una persona está dispuesta o predispuesta a actuar de una determinada manera.

3.2. TEORIA DE LOS ESTILOS PSICOLOGICOS

Como teoría superadora de la teoría del rasgo aparece la teoría del estilo psicológico. El estilo psicológico incluye variables cognitivas y afectivo-dinámicas. Organiza la conducta y tiene carácter global. Es aplicable a muchos campos distintos (estilo cognitivo, estilo de aprendizaje, estilo de desarrollo.).

"El estilo es una causa única que puede tener manifestaciones diferentes, los rasgos son una pluralidad de componentes en los que el conjunto, la suma de ellos es la causa fundamental de las conductas observadas"(3)

En el nivel superior de la jerarquía propuesta por este modelo se encuentran la visión del mundo, los estilos de vida y la imagen de sí. El estilo supone una combinación de rasgos que se activan ante una determinada situación cuando son adecuados a la misma o cuando su complejidad determina distintos modos de respuesta.

4. EVALUACIONES PSICOLÓGICAS Y PSICODIAGNÓSTICO

Ocampo, Arzeno y Grassano sostienen que el psicólogo clínico, cuando comenzó a utilizar las técnicas proyectivas en el proceso psicodiagnóstico, se caracterizó por tener una pseudoidentidad. El hecho de trabajar en una disciplina joven y, por lo tanto, débil, lo llevó a identificarse con figuras ligadas al auxiliar –testista o al psicoanalista. ¿Podemos pensar en un paralelismo entre lo que le ocurrió al psicólogo clínico con lo que le está ocurriendo actualmente al psicólogo laboral? Si bien el área de la psicología laboral no es un área nueva, el psicólogo laboral en algunas subáreas tales como la selección de personal, adquirió también una pseudoidentidad, convirtiéndose en un auxiliar-testista que piensa con la base de un psicodiagnóstico clínico que transforma, con algunos cambios en algunas variables, en un psicodiagnóstico laboral. Esto podemos observarlo, por ejemplo, en la utilización de los mismos test nacidos de la práctica clínica que son utilizados para la práctica laboral, o algunos otros modificados, pero sobre la base de los anteriores (por ejemplo el test Zulliger que es pensado a partir del test Rorschach). Dado que los procesos psicodiagnósticos son uno de los métodos de evaluación psicológica en el proceso de selección de personal, veremos en qué consisten.

En el proceso psicodiagnóstico el psicólogo debe describir y comprender la personalidad, a partir de un panorama integrado de los aspectos que aparecen (conurrencias y recurrencias). Incluye aspectos pasados, presentes (diagnóstico) y futuros (pronóstico) de la personalidad a partir de técnicas tales como la entrevista semidirigida, técnicas proyectivas, entrevista devolutiva.

El proceso psicodiagnóstico incluye distintos momentos:

- 1- Primer contacto y entrevista inicial.
- 2- Administración de test.
- 3- Devolución.
- 4- Informe escrito al remitente.

En el proceso psicodiagnóstico se debe tener en cuenta el encuadre. El mismo según las autoras mencionadas, está constituido por:

- Aclaración de los roles respectivos (naturaleza y límite de la función que cada parte integrante del contrato desempeña).
- Lugares donde se realizarán las entrevistas.
- Horario y duración del proceso (en términos aproximados, tratando de no plantear una duración ni muy corta ni muy prolongada).
- Honorarios.

El proceso psicodiagnóstico debe poseer una duración que no sea ni muy corta ni muy extensa.

Al momento de planificar la batería hay que utilizar test que permitan identificar la mayor cantidad de conductas posibles (verbales, gráficas y lúdicas) para poder comparar un mismo tipo de conducta a partir de instrumentos diferentes y diferentes tipos de conducta entre sí. En cuanto a la secuencia en que se administran los test, se debe tener en cuenta la naturaleza de los mismos y el

caso en cuestión. En general se recomienda utilizar los test más ansiógenos para las últimas etapas del proceso y empezar por test gráficos.

En la devolución de información, "el psicólogo funciona dentro del grupo como un aspecto yoico que posee en mayor medida que los demás la capacidad de percepción, discriminación, integración y síntesis" (4). En la devolución es recomendable comenzar por los aspectos más adaptativos para continuar con los menos adaptativos. El material de los tests no debe ser mostrado al paciente, sino que se debe utilizar un lenguaje claro y no técnico o ambiguo. Otra de las cuestiones a tener en cuenta es empezar por lo menos ansiógeno para continuar con lo más ansiógeno.

Es importante comparar la dinámica interpersonal de la entrevista de devolución con la de la primer entrevista.

4. Siquier de Ocampo, M.L., García Arzeno, M.E., Grassano, E., Las técnicas proyectivas y el proceso psicodiagnóstico, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1987.

5. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN: LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS Y LAS TÉCNICAS PSICOMÉTRICAS

Las evaluaciones psicológicas en un proceso de selección, permiten determinar un perfil de personalidad laboral. Además de características de personalidad, permiten evaluar aspectos intelectuales y sociales-laborales. Las mismas pueden ser grupales o individuales. Asimismo, podemos diferenciar tres etapas en la evaluación psicológica: entrevista psicológica, test psicométricos y test proyectivos (gráficos y verbales).

En evaluación psicológica podemos utilizar técnicas proyectivas o técnicas psicométricas. Mientras que éstas últimas permiten evaluar lo que hemos definido como aptitudes, las primeras permiten evaluar la personalidad.

A partir del relevamiento del perfil para un puesto determinado, se indagan las características de personalidad que serían necesarias para un óptimo desempeño. Luego, se utilizan las técnicas proyectivas y psicométricas más convenientes para cada caso (se arma una batería de test para cada caso particular). Por ejemplo, si para un puesto de atención al cliente en un call center, determino que las características de personalidad necesarias son autonomía, disposición y practicidad, mientras encuentre técnicas que evalúen estas características (quizás no las encuentro con estos nombres específicos, pero seguramente las encontraré englobadas en otras categorías más generales) y una persona obtenga un puntaje alto en las mismas, habré encontrado al candidato indicado para el puesto.

Pero las técnicas de evaluación psicológica (proyectivas y psicométricas), no permiten evaluar a la persona en situaciones concretas o, más específicamente, en situaciones críticas laborales pasadas o futuras que deberá enfrentar. En el caso mencionado, nada nos asegurará cómo actuará esta persona en el caso particular de tener que atender a un cliente muy enojado con la empresa porque no está recibiendo sus servicios. Y más específicamente, si esta persona podrá aprender cómo se atiende a los clientes o que es un cliente en esta empresa en particular.

6. UN MODELO DE SELECCION DE PERSONAL DESDE LA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD

R. Fear propone un modelo para evaluar las diferencias individuales en el ámbito laboral y sostiene que todas las personas poseen los mismos rasgos y que se diferencian en la magnitud en la cual aparecen los mismos. Las diferencias individuales se dan a partir de las aptitudes (inteligencia, rapidez mental y capacidad de aprendizaje), personalidad (permanece relativamente constante en cada uno), carácter (código moral y normas éticas, es difícil de cambiar) y motivación (fuerzas que impulsan a la gente y que determinarán qué hará con sus talentos naturales y habilidades adquiridas). Al mismo tiempo, el desarrollo de una persona está determinado por la interacción de productos fisiológicos y sociales.

A continuación expondremos un modelo de selección de personal propuesto por R. Fear.

En primer lugar, se debe realizar la preparación de las especificaciones personales. Las mismas son la lista de aptitudes y rasgos de personalidad que se requieren para desempeñar un determinado puesto. En general, las compañías han elaborado descripciones como resultado de sus programas de evaluación, pero las mismas se refieren a qué debe hacer el hombre y no qué aptitudes y rasgos de personalidad se requieren.

Según este autor, los test de aptitud constituyen un instrumento mucho más exacto para la medición de ciertos factores de capacidad que cualquier otro recurso conocido, como por ejemplo los test de capacidad mental, verbal y numérica y aptitudes para el trabajo de oficina, que permiten obtener resultados más válidos que los que se obtienen por medio de la entrevista.

Los test de aptitud contribuyen al proceso de selección en la medida en que sean elegidos con cuidado, estén adecuadamente validados, sean administrados con prolijidad y sus resultados se integren en el conjunto de las conclusiones a las que se ha llegado por medio de otras técnicas de selección.

Los test de selección pueden desempeñar dos funciones principales:

- 1) Sirven para eliminar a los solicitantes cuyas aptitudes individuales no satisfacen las exigencias mínimas del puesto.
- 2) Pueden dar indicios para seguir investigando en entrevistas posteriores.

Por lo tanto, aquí los test de selección permitirían obtener una calificación a partir de la cual se determinaría si un candidato es apto o no para un determinado puesto.

La evaluación de los rasgos de personalidad, carácter y motivación la realiza el entrevistador a partir de un puntaje con signos (+, A+, A-, -)

Tomaremos a modo de ejemplo las preguntas que, según este modelo, debería hacerse el entrevistador con respecto a la "disposición para el trabajo en equipo":

¿Parece haber funcionado con eficacia como miembro de un equipo, en relación con las actividades deportivas en la escuela, las actividades comunitarias en el barrio o las actividades grupales en el trabajo?

¿Se muestra fuertemente inclinado a jugar el papel de "estrella" del equipo, asumiendo mayor mérito que el que le corresponde?

¿Parece colocar las relaciones del grupo antes que sus sentimientos y ambiciones personales?

¿Tiene el grado de tacto y sensibilidad social necesarios para entablar y mantener buenas relaciones con los otros miembros de un equipo?

¿Muestra tendencia a ser inflexible, intolerante o testarudo?

R. Fear propone la entrevista de evaluación, que es una entrevista semidirigida y que tiene tres funciones básicas: 1) determinar la correspondencia entre la experiencia y el entrenamiento del aspirante y las exigencias de un trabajo dado, 2) estimar sus motivaciones, personalidad y carácter y 3) evaluar su funcionamiento intelectual en función de la cantidad y la calidad. El supuesto en el cual se basa esta entrevista es que la mejor indicación de lo que un sujeto hará en el futuro, se da a partir de lo que hizo en el pasado. El entrevistador deberá explorar antecedentes de la experiencia laboral, educación, entrenamiento, primera formación en el hogar y adaptación social actual.

Por último, se determina una calificación general para el postulante, teniendo en cuenta una síntesis general de las evaluaciones, a partir del grado en que las cualidades del aspirante superan sus defectos o viceversa.

7. COMPETENCIAS

A partir del concepto de competencia, se le quita importancia a la educación formal y se enfatiza la experiencia. La experiencia aparece como formativa, desapareciendo de este modo la división entre un periodo en el que se aprende y otro en el que se utiliza lo que se aprendió.

Según Levy Leboyer, las competencias pueden desarrollarse en la formación previa, antes de la vida activa; a través de cursos de formación para adultos, durante la vida activa; y por el ejercicio mismo de la actividad profesional, mediante la vida activa.

Las competencias "...afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro del espíritu de sus estrategias y su cultura." (5)

Las competencias pueden clasificarse en básicas, genéricas y específicas.

Las competencias básicas son las que se adquieren como resultado de la educación básica (habilidad para la lectura, escritura, etc.)

Las competencias genéricas son las que se refieren a comportamientos laborales específicos en diferentes sectores o actividades (negociación, interacción con clientes).

Las competencias específicas están relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas, y, dadas sus características tecnológicas, no son fácilmente transferibles de un ámbito a otro (elaboración de estados financieros).

7.1 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

En la evaluación de competencias se debe tener en cuenta no solo las competencias existentes, sino también las aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir nuevas competencias. Además, se tendrán que averiguar las misiones necesarias para el puesto y los requisitos que suponen.

Según Levy-Leboyer, mientras que para evaluar aptitudes y rasgos de personalidad se tienen en cuenta "signos", para evaluar competencias se tienen que tener en cuenta "muestras".

Martha Alicia Alles propone los siguientes pasos para la selección por competencias:

Primer paso:

Detectar las competencias clave:

la visión y la misión de la empresa;

los objetivos del negocio y el plan de acción;

la visión de la alta dirección;

la cultura de la empresa y su estilo;

las competencias requeridas para ese puesto.

Segundo paso:

Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

Tercer paso:

Utilizar nuevas herramientas:

Nuevo formato de entrevista.

Manual de competencias.

Dinámica grupal.

Cuarto paso:

Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

La autora asimismo propone los siguientes pasos de un proceso de selección por competencias:

- 1) Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puesto.
- 2) Definir el perfil por competencias.
- 3) Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- 4) Base de datos de competencias, guardar competencias de otras organizaciones y puestos similares como elementos de consulta.

Las conductas asociadas son aquellas esperables para un determinado puesto y que corresponden con el nivel de competencia requerido para el mismo. Por ejemplo, la conductas asociadas a liderazgo para un supervisor de ventas podría ser escucha las consultas de sus subordinados y controla en un período de tiempo determinado el cumplimiento de determinados objetivos por parte de los mismos o a esto podría sumársele que diseñe estrategias para cumplir determinados planes de acción. La diferencia entre la primera y segunda opción es una diferencia de grados de la competencia y puede aparecer, por ejemplo, en dos empresas diferentes.

Las competencias tienen grados esperables para puestos determinados en empresas determinadas. Por ejemplo, la competencia liderazgo, tomando el ejemplo anterior, puede requerir, un grado A (máximo grado) en una empresa y grado C (mínimo grado) en otra empresa.

7.2 UN CASO DE RELEVAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

Nuestro cliente es un laboratorio que debe cubrir un puesto de técnico químico para control de calidad para trabajar en el mismo. Específicamente están orientados a un estudiante de ingeniería química, farmacia o bioquímica.

En una primera instancia, nuestro trabajo con el laboratorio nos daba un margen muy limitado para trabajar en los procesos de selección. La razón de ello era que el laboratorio solicitaba como requisitos el título secundario de técnico químico, que esté estudiando algunas de las carreras mencionadas anteriormente y se encuentre en la etapa final, buenos antecedentes académicos, experiencia en el área y buena presencia. Ante nuestra pregunta sobre áreas específicas de conocimiento o experiencia, el laboratorio nos responde que de ese tema se

ocuparían ellos en su totalidad. Por último, ante nuestra pregunta sobre características de personalidad a tener en cuenta, el laboratorio nos responde que no consideraba que fueran tan importantes como los conocimientos y la experiencia.

La persona que ocupe el puesto responderá al jefe de control de calidad. El mismo parecería ser exigente con sus supervisados pero brindarles al mismo tiempo posibilidades de aprendizaje y desarrollo. Esto coincide en líneas generales con la política de la empresa. Si bien está orientado hacia una persona con experiencia, también hacia alguien con potencialidades para aprender y desarrollarse de acuerdo a la cultura de la organización. Sin embargo, debe poseer los conocimientos relacionados con la materia bien afianzados ya que, de lo contrario no tendrá una base sólida para adquirir nuevos conocimientos.

Una de las características importantes del puesto es que la persona que lo ocupe tendrá posibilidades en el futuro de ascender al puesto de jefe de control de calidad. Por esta razón se solicita como requisito excluyente el hecho de que sea estudiante avanzado de las carreras mencionadas dado que por disposición del Ministerio de Salud, solo un profesional de esas carreras puede ejercer dicha función. En este momento, el área cuenta solo con técnicos químicos sin estudios universitarios afines.

En el laboratorio existe en general un clima de compañerismo, apoyo a los empleados que ingresa, cooperación de los jefes para facilitar el aprendizaje de los empleados.

El laboratorio no trabaja utilizando gestión por competencias. Sin embargo, proponemos un supuesto caso en el cual hubiesen aceptado nuestra propuesta de trabajar con ese modelo.

Métodos destinados a explorar actividades, misiones y responsabilidades de un puesto.

Existen varios métodos para explorar actividades, misiones y responsabilidades. Entre ellos vamos a escoger el "método de los incidentes críticos".

Dicho método se basa en una entrevista, previo conocimiento del puesto en cuestión. El entrevistado debe ser alguien que está ocupando el puesto en ese momento. El objetivo central de la misma es recoger incidentes que sean considerados críticos para los expertos entrevistados. Para ello deben tenerse en cuenta el objeto de la actividad que generó el incidente y las intenciones y los objetivos de las personas afectadas.

Método de los incidentes críticos.

Entrevista

Entrevistador: Como le habrán comunicado estamos aquí para conocer las funciones del puesto que usted desempeña dado que en el área se necesita una persona más para realizar las mismas tareas. Me interesaría que me contestara algunas preguntas sobre su trabajo.

Experto: De acuerdo.

Entrevistador: Cuénteme en que consiste su trabajo?

Exp.: - Yo soy uno de los técnicos que trabajo en control de calidad en el área de análisis físico-químico. En total somos un grupo de 3 técnicos químicos y respondemos directamente al jefe de control de calidad. Trabajamos con normas G.M.P. Nosotros hacemos el análisis propiamente dicho de los componentes. Por ejemplo, yo me encargo de ver que en la aspirina hay determinada concentración de aspirina y a partir de allí, obtengo un resultado. O, por ejemplo, tengo que revisar unas ampollas que compra el laboratorio, y a partir de allí obtener un resultado. Luego, el resultado se los paso al jefe de control de calidad, quien debe sacar una conclusión sobre el resultado. El resultado se pasa al jefe de control de calidad. El control de calidad va desde la materia prima, producto terminado y envasado.

Entrevistador: - Qué son las normas G.M.P.?

Exp.: - Son unas normas que deben seguir los todos los empleados para realizar todos los procesos. Son muy estrictas y se deben seguir rigurosamente.

Entrevistador: - Podría contarme alguna situación en la cual tuvo algún problema con su trabajo? Qué hizo?

Exp.: Sí. En una oportunidad, cuando recién empezaba a trabajar en el laboratorio, estaba haciendo el análisis de concentración de aspirina. Los resultados me dieron mal, así que probé otras veces pero me seguían dando mal. Sabía que de mi resultado podía depender el hecho de tener que repetir los ensayos y buscar la causa paso por paso. Entonces le pregunté a mi jefe. El mismo hizo la prueba y efectivamente había algo que estaba mal.

Luego me dijo que estaba muy bien lo que había hecho, en el sentido que cada resultado en todo el proceso es muy importante y requiere de mucha responsabilidad. Y que en estos casos no hay que considerarse autosuficiente o temer porque un resultado implique revisar de nuevo todo el proceso. Con la práctica, uno tiene que tener más seguridad que al comienzo y no preguntar todo porque para algo tenemos una función y una responsabilidad.

E: - Cuénteme alguna situación en la cual obtuvo algún logro en su trabajo?

Exp.: - Los logros en general están dados por respetar las normas y seguir cada paso. En general, lo que el supervisor trata de verificar es que el resultado que le enviamos los técnicos químicos sea correcto. Si cometemos equivocaciones muy seguido, el supervisor nos llama la atención y si esto se repite, pueden despedirnos. En cambio, si no cometemos errores al dar los resultados, eso significa que podemos confiar en que vamos a seguir trabajando en el laboratorio. Al principio el supervisor está muy encima de uno para controlar la tarea. Pero luego, uno tiene que hacer la tarea solo, tratando de cometer cero error. En lo particular, yo en una oportunidad tuve una especie de reconocimiento por mi trabajo ya que, del grupo de técnicos químicos, había sido durante un periodo determinado el que menos cantidad de errores había cometido.

E: - En qué consiste para Ud. el objetivo central de su sector?

Exp.: Nosotros debemos hacer el control de calidad físico-químico. Del resultado que salga del sector depende que un medicamento o el envase del mismo, por ejemplo, estén en buen estado. Esto ya de por sí implica mucha responsabilidad. Si en un resultado nos equivocamos los técnicos y el jefe de control de calidad del sector, dando el visto bueno, cuando en realidad no nos dimos cuenta de algún error, esto es realmente un desastre. Al trabajar con medicamentos estamos

trabajando con la vida de las personas y esto es para nosotros muy importante. Obviamente, el jefe de control de calidad no puede equivocarse en algo así. Acá no hay lugar para equivocarse.

7.2.1. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN GRADOS Y CONDUCTAS ASOCIADAS ESPERADAS

RESPONSABILIDAD: Capacidad de responder por los actos propios. Capacidad de ocuparse de los asuntos propios con honestidad. Criterio lógico y adecuado en la conducta. Respeto de normas establecidas. Disciplina.

GRADO A: Responde siempre por los actos propios, ocupándose además de la situación total. Es honesto en sus acciones y en su pensamiento. Actúa con criterio lógico y adecuado. Siempre respeta las normas establecidas. Es digno de confianza absoluta por parte de sus superiores. Es disciplinado para trabajar.

GRADO B: Responde por los actos propios. Es honesto en sus acciones y en su pensamiento. Respeto de las normas establecidas.

GRADO C: Responde por los actos propios. Es honesto en su pensamiento pero no en su accionar. Algunas veces respeta las normas establecidas.

GRADO D: No responde por los actos propios. No es honesto en sus acciones y pensamiento. No respeta las normas establecidas.

COMPETENCIA-CAPACIDAD: Aptitud para realizar una determinada tarea. Idoneidad para realizar un trabajo específico. Tener las habilidades técnicas necesarias para un puesto de trabajo determinado.

GRADO A: Se encuentra en el rango de los más aptos en su especialidad. Posee todas las aptitudes necesarias para realizar una tarea determinada. Posee todas las habilidades técnicas necesarias para un puesto de trabajo determinado.

GRADO B: Es apto para realizar una tarea determinada. Es idóneo para realizar un trabajo específico. Posee las habilidades técnicas necesarias para un puesto de trabajo determinado.

GRADO C: Posee algunas habilidades técnicas para un puesto determinado.

GRADO D: No es apto para realizar una tarea determinada. No posee las habilidades técnicas necesarias para un puesto de trabajo determinado.

LIDERAZGO

Si bien esta competencia no es necesaria para este puesto, hay que tenerla en cuenta para el puesto de jefe de control de calidad, que en el futuro puede ocupar esta persona.

Lograr reconocimiento por parte de otros para la consecución de un objetivo determinado. Habilidad para dirigir un grupo de trabajo. Capacidad para controlar

a los subordinados. Habilidad para transmitir a los subordinados las normas de una organización.

GRADO A: Es reconocido por todos para la consecución de un objetivo determinado. Tiene habilidad para enseñar a sus subordinados. Sus subordinados pueden confiar en él y consultarle sus dudas. Tiene habilidad para dirigir un grupo de trabajo. Tiene capacidad para controlar a sus subordinados. Transmite a sus subordinados las normas de la organización. Tiene habilidad para transmitir a sus subordinados la cultura de la organización.

GRADO B: Es reconocido para la consecución de un objetivo determinado. Tiene habilidad para dirigir un grupo. Puede controlar a sus subordinados. Tiene habilidad para transmitir a sus subordinados las normas de una organización.

GRADO C: Tiene habilidad para dirigir un grupo de trabajo. Puede controlar a sus subordinados.

GRADO D: No tiene habilidad para dirigir un grupo de trabajo. No puede controlar a sus subordinados.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Habilidad para incorporar actitudes y aptitudes nuevas al repertorio de conductas habituales. Tolerancia a la frustración en situaciones críticas. Capacidad de búsqueda de herramientas necesarias para resolver problemas nuevos. Capacidad para cambiar el punto de vista propio y para aceptar el de los demás.

GRADO A: Es flexible y adaptativo ante situaciones nuevas. Puede incorporar actitudes y aptitudes nuevas al repertorio de conductas habituales. Tiene alta tolerancia a la frustración. Ante problemas nuevos que se le presentan, busca por iniciativa propia, herramientas para resolverlos. Puede cambiar el punto de vista propio y aceptar el de los demás.

GRADO B: Puede incorporar actitudes y aptitudes nuevas al repertorio de conductas habituales. Puede cambiar el punto de vista propio y aceptar el de los demás.

GRADO C: Puede incorporar actitudes y aptitudes nuevas al repertorio de conductas habituales.

GRADO D: No puede incorporar actitudes y aptitudes nuevas al repertorio de conductas habituales.

7.2.2. RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

Para realizar el relevamiento del perfil por competencias, utilizaremos el modelo propuesto por Matha Alicia Alles.

Cliente: Laboratorio medicinal

Búsqueda: Técnico para control de calidad.

Contacto: Jefe de control de calidad del sector análisis físico químico.

Objetivo de la posición: Realizar los análisis físico-químicos propiamente dichos de acuerdo con las normas que se utilizan para los mismos.

Descripción del cargo:

Dependencia

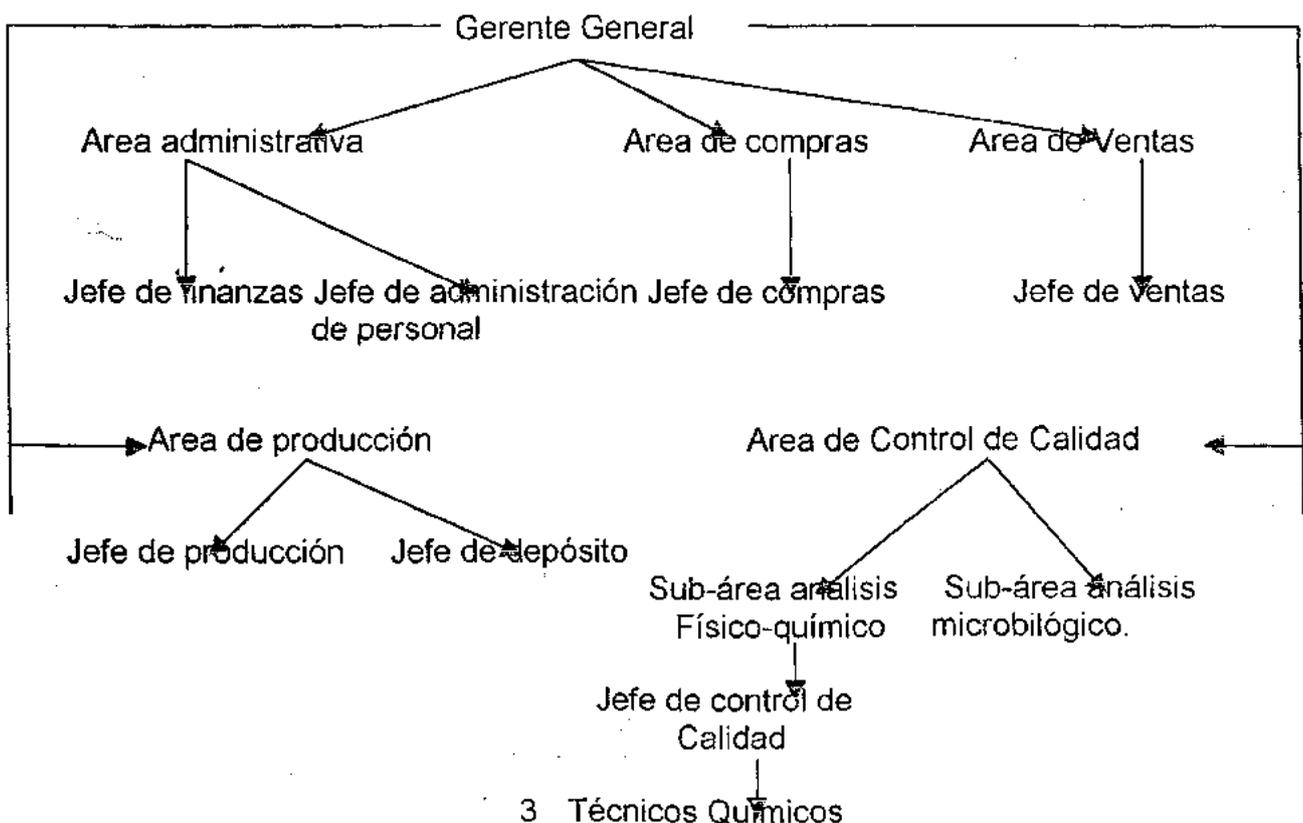
Línea: Jefe de control de calidad.

Funcional: Jefe de control de calidad.

Sectores a cargo: no tiene.

Organigrama de la empresa

Se detalla sólo el sub-área análisis físico-químico.



Principales funciones:

- Realizar el análisis de los componentes provenientes del área de producción.
- Realizar el análisis de los envases.
- Determinar los resultados de los análisis.
- Entregar los resultados de los análisis al jefe de control de calidad.

Plan de carrera

En 4 años puede pasar al puesto de jefe de control de calidad.

REQUISITOS

Experiencia

Experiencia mínima de 2 años como técnico químico en laboratorio medicinal

Educación:

Secundaria: Técnico químico

Universitaria: Estudiante de ingeniería química, farmacia o bioquímica. Cursando actualmente el ciclo final de la carrera.

Conocimientos especiales: Normas G.M.P.

P.C.: Word y Excel. Buen manejo.

Idioma:

Inglés: nivel bueno.

Edad: entre 21 y 25 años.

Sexo: indistinto.

Domicilio: Preferentemente zona capital.

Disponibilidad para viajar: no.

Disponibilidad para mudarse: no.

Responsabilidad del cargo

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X	X		
Colegas		X		
Colaboradores	X			
Clientes				
Proveedores				
Supervisados				

Características del entorno social

Jefe: Es exigente en cuanto al cumplimiento de las normas por parte de sus subordinados. Al mismo tiempo les brinda la oportunidad de aprender.

Clientes más importantes: Satisfechos con los productos de la empresa.

Colegas: Cumplen con las normas estrictamente.

Proveedores: no relevado.

Supervisados: no posee.

¿Parece colocar las relaciones del grupo antes que sus sentimientos y ambiciones personales?

¿Tiene el grado de tacto y sensibilidad social necesarios para entablar y mantener buenas relaciones con los otros miembros de un equipo?

¿Muestra tendencia a ser inflexible, intolerante o testarudo?

R. Fear propone la entrevista de evaluación, que es una entrevista semidirigida y que tiene tres funciones básicas: 1) determinar la correspondencia entre la experiencia y el entrenamiento del aspirante y las exigencias de un trabajo dado, 2) estimar sus motivaciones, personalidad y carácter y 3) evaluar su funcionamiento intelectual en función de la cantidad y la calidad. El supuesto en el cual se basa esta entrevista es que la mejor indicación de lo que un sujeto hará en el futuro, se da a partir de lo que hizo en el pasado. El entrevistador deberá explorar antecedentes de la experiencia laboral, educación, entrenamiento, primera formación en el hogar y adaptación social actual.

Por último, se determina una calificación general para el postulante, teniendo en cuenta una síntesis general de las evaluaciones, a partir del grado en que las cualidades del aspirante superan sus defectos o viceversa.

7.3. CONTEXTO ACTUAL: COMPETITIVIDAD Y COMPETENCIAS

Martha Alicia Alles sostiene que la empleabilidad se mide a partir de la mayor o menor posibilidad de encontrar otro empleo, lo cual depende fundamentalmente de las capacidades técnicas y actitudinales que cada uno ofrezca al mercado laboral.

" No se contrata fuerza laboral para atrás, por lo que la gente hizo en el pasado, sino por lo que será capaz de hacer de aquí en adelante. En un proceso de selección se analiza la historia sólo porque, en general, ese le mejor elemento del cual se dispone para pronosticar el futuro laboral"(6)

Al mismo tiempo la autora sostiene que las personas debe poseer la capacidad adecuada para la función que desempeñan.

Asimismo, señala cuatro factores que determinan la alta o baja empleabilidad:

- 1) Competencias duras: conocimientos técnicos, destrezas u oficios adquirido a través del estudio formal o informal.
- 2) Competencias blandas: aptitudes para el trabajo no adquiridas pero sí entrenables.
- 3) Actitud de búsqueda con que se sale al mercado: entrenamiento en la búsqueda de trabajo búsquedas basadas en posibilidades reales.
- 4) Mercado: que en el mismo surjan necesidades relacionadas con las competencias blandas y duras de los individuos.

Otro de los factores que considera la autora es el de la responsabilidad del individuo ante la empleabilidad. O sea, en el futuro se le dará mayor importancia a los aspectos intelectuales que a los físicos en un individuo, razón por la cual deberá responsabilizarse de la capacitación y actualización permanente en los primeros. Al mismo tiempo, considera importante el planeamiento de la propia carrera, el compromiso y la disponibilidad, definiendo a esta última como "la actitud y aptitud de considerar al trabajo como una primera prioridad y no la actividad que desarrollo una vez que haya solucionado todos mis temas personales" (6)

En la actualidad, las nuevas tecnologías demandan un tipo de trabajo impredecible en cuanto a la naturaleza y al tiempo en que hay que ejecutar una tarea. Los trabajadores deberán sentirse responsables de lo que sucede, implicados en la tarea que realizan.

Las empresas deben apuntar a una nueva calidad de trabajo y de relaciones

-disminución del trabajo directo (operación sobre máquinas para producir un bien material) y crecimiento del trabajo indirecto (trabajo de ajuste de las máquinas, trabajo de control de calidad, etc.).

-disminución del trabajo no calificado.

6. Alles, M.A., Empleo: el proceso de selección, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2001.

Para que una empresa sea competitiva debe poseer competencia organizacional, o sea, tener buenas rutinas en las relaciones de trabajo que permitan enfrentar la incertidumbre y los cambios del contexto.

Comienza a aparecer ciertas tendencias sobre el tipo de trabajo: así aparece un nuevo trabajador que no está asignado a tareas específicas sino que es polivalente y que toma en consideración elementos de costo económico en su trabajo (por ejemplo, optimizar tiempos de puesta en marcha de una máquina para economizar energía).

Las competencias poseen un carácter dinámico ya que se desarrollan a lo largo de toda la vida activa, adquiriendo importancia para la adaptación y flexibilidad en la evolución actual de las tareas y los empleos.

En el contexto actual con avances tecnológicos, cambios permanentes y competitividad, los individuos se ven obligados a evaluar regularmente sus competencias. Hoy para ser competitivo en el mercado es más ventajoso poseer competencias a partir de la experiencia que una acumulación de conocimientos.

Por su parte, las empresas tendrán que evaluar y desarrollar sus recursos a partir de competencias para sobrevivir en una economía competitiva.

8. CONCLUSION

A partir de las evaluaciones psicométricas y proyectivas pueden conocerse características personales a partir de los actos. O sea que, si para un determinado puesto estaba **determinado** un tipo específico de personalidad, y si se contaba con una técnica que me permitiera, a partir de los actos, averiguar la personalidad del postulante, se podía saber qué personas podían ocupar dicho puesto.

De lo dicho anteriormente, podemos deducir dos características de las técnicas de evaluación psicológica en el proceso de selección:

- evalúan características de la persona para un determinado puesto, pero no cómo se desempeñará esa persona ante una situación concreta específica laboral.
- evalúan más las características presentes, que las que puedan necesitarse a futuro para un puesto en una empresa.

En síntesis, el diagnóstico que se obtiene a partir de estas técnicas de evaluación psicológica es abstracto, pues no tiene en cuenta situaciones concretas, y estático, pues tiene en cuenta sólo la situación presente.

Las competencias laborales incluyen conocimientos, actitudes, valores y habilidades, y permiten juzgar si un trabajo está bien hecho en un contexto laboral determinado, considerando lo que se espera que se haga en dicho contexto.

A diferencia de la evaluación de personalidad, la evaluación por competencias incluye la noción de desarrollo ya que le permite al individuo, no solo conocer las competencias que posee, sino también las que debería adquirir y los medios para adquirirlas, para un puesto de trabajo específico.

Por otro lado, mientras que las aptitudes y los rasgos de personalidad permiten determinar el comportamiento de un individuo en todas las situaciones, las competencias están relacionadas con experiencias concretas en contextos de empresa específicos.

En épocas en las cuales había una certidumbre generalizada tanto a nivel social, institucional e individual, las técnicas proyectivas y psicométricas (sin consideración de las competencias) fueron muy útiles. Pero en épocas de incertidumbre, cambios permanentes y radicales como la actual, quienes estamos interesados en estas temáticas nos preguntamos si podremos basarnos solo en este tipo de técnicas.

Hace unas décadas una persona, por lo general, estudiaba una determinada carrera, se graduaba y entraba a trabajar en una institución en un puesto relacionado con la misma. Probablemente fuera ascendiendo en una escala de puestos cada vez de mayor jerarquía y con un poco de suerte podía llegar a ocupar el puesto de Gerente General de la empresa. Esta persona podía quedarse tranquila simplemente con un test vocacional que le tomaron al finalizar la escuela secundaria en el cual el resultado único y definitivo fue que tenía las aptitudes necesarias para, por ejemplo, ser ingeniero. Luego, si quería ingresar a trabajar a una organización se repetía la misma metodología. Se tomaban pruebas para evaluar las habilidades técnicas y la personalidad del candidato. La organización no tenía que preocuparse por los cambios ya que como el contexto era bastante estable, nada iba a cambiar.

9. BIBLIOGRAFIA

Alles, M.A., Empleo: el proceso de selección, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2001.

Allport, La personalidad. Su configuración y desarrollo, Editorial Herder, 1968.

Coriat, B., Los desafíos de la competitividad: globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad, en Serie Seminarios intensivos de investigación, Programa de investigaciones económicas sobre tecnología, trabajo y empleo. PIETTE del CONICET. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 1994.

Fernández Hernández, Psicología del Trabajo, Editorial Index.

Fear, R., La Entrevista.

Levy-Leboyer, C., Gestión de las competencias, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.

Mayor, J., Pinillos, J.L., Tratado de Psicología General, Madrid, Editorial Alambra, 1989.

Quiroga Estévez, M., Psicología diferencial: diversidad e individualidad humanas.

Siquier de Ocampo, M.L., García Arzeno, M.E., Grassano, E., Las técnicas proyectivas y el proceso psicodiagnóstico, Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión, 1987.

Vargas Zúñiga, Fernando, La formación por competencias instrumento para incrementar la productividad, en Boletín Cinterfor/OIT.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. APTITUDES Y ACTITUDES

3. PERSONALIDAD

3.1. TEORÍA DEL RASGO

3.2. TEORÍA DE LOS ESTILOS PSICOLÓGICOS

4. EVALUACIONES PSICOLÓGICAS Y PSICODIAGNÓSTICO

5. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN: LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS Y LAS TÉCNICAS PSICOMÉTRICAS

6. UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DESDE LA TEORÍA DE LA PERSONALIDAD

7. COMPETENCIAS

7.1 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

7.2 UN CASO DE RELEVAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

7.2.1. DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN GRADOS Y CONDUCTAS ASOCIADAS ESPERADAS

7.2.2. RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

7.3. CONTEXTO ACTUAL: COMPETITIVIDAD Y COMPETENCIAS

8. CONCLUSION

9. BIBLIOGRAFIA