

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DIAGNÓSTICO DE LAS METODOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA COSULTORA

Si bien es cierto que dentro de la Consultora el programa de Evaluación de Potencial venía ya siendo utilizado, principalmente desarrollado durante algún tiempo en la aplicación con uno de sus más importantes clientes donde el programa tuvo gran acogida y logró ser aplicada al interior de la empresa cliente a alrededor de 800 personas a lo largo de los años, lo que sin duda ayudó a que la herramienta vaya obteniendo experiencia y generando nuevas ideas de cómo mejorarla en general, permitiendo claramente el desarrollo de la técnica a un nivel mucho más profesional, práctico y por supuesto con resultados positivos tanto para la empresa cliente como para la Consultora, donde el principal resultado favorable para ambos fue una relación a largo plazo que permitió el crecimiento de la herramienta y de las empresas como tal.

Aunque hablando técnicamente esto suena alentador en favor de la iniciativa de la Consultora con su herramienta, pudieron haber existido limitantes que generaron finalmente la idea de este trabajo, como por ejemplo, la aplicación casi total de la herramienta exclusivamente con la empresa cliente antes mencionada, así también el involucramiento de la empresa cliente tanto en el diseño de la herramienta como su aplicación, que como se ha descrito y se analizará más adelante es de mucha importancia, existen momentos donde varios rasgos de la técnica pueden afectarse y finalmente la estandarización no logra darse completamente como metodología para servicios similares a

otras empresas clientes generando un mayor resultado no solo positivo sino constante. En general, como se ve en este trabajo que se desarrolla se encuentra una metodología clara y con un orden que la mayor parte del tiempo de forma casi similar es cumplida, aun así en el programa actual de la Consultora, este orden puede variar dependiendo de muchas variables esencialmente de la empresa cliente que algunas veces por su negocio y necesidades no pueden cumplir afectando el proceso. En ocasiones hay variabilidad también en la ejecución de las fases que por modificaciones del sistema de competencias aplicadas y por las necesidades de las posiciones que se evalúan o se necesitan. Todos estos factores se vuelven comprensibles entendiendo la relación de confianza y trabajo continuo con el cliente, sin embargo se ha convertido como hemos dicho en una herramienta que debe corregir y estabilizar estos factores antes de ser aplicada para que sea convertida en una herramienta no solo de un cliente sino más potente y con un mayor alcance.

Otro aspecto importante del estudio que realizamos es que así la empresa Consultora podrá contar con un proceso que no tiende a cambiar según las circunstancias de necesidades de la empresa cliente y de la misma Consultora alterando la efectividad de los resultados sino que se adapta a las necesidades generales presentando una especie de manual a seguir que a base de normas reglas y una clara investigación garantizará el éxito del Programa, no solo durante su aplicación sino antes y después del mismo.

3.1.1 COMPARACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS UTILIZADAS CON EL MODELO PROPUESTO

Una de las bases principales en que la metodología cambiará sin que sea un elemento claramente nuevo para la herramienta existente, es el campo de las competencias, que como se ha comentado obedece a comportamientos y competencias que la empresa establece dentro de su manual organizacional, sin embargo pese a que mucho de su desarrollo se dé en base a este proyecto interno, no siempre es aplicable para todos los cargos y áreas de la empresa, donde muchas veces se miden comportamientos que no son los necesarios y así también se pasan por alto algunos que son indispensables. En este sentido, la herramienta que se propone contendrá competencias genéricas enfocadas en la búsqueda de Potencial, es decir, aquellas que sean aplicadas a todos los casos y cargos que puedan darse dentro del proceso, ya que las competencias que se proponen obedecen a comportamientos objetivos y sustanciales que predicen en la ejecución de la herramienta las características claves de un colaborador con Potencial, así pues estas competencias serán aquellas que toda persona con alto desempeño posea y que pueda ser aprovechado por la organización en favor de sus resultados. Como veremos más adelante estas competencias se guiarán básicamente en comprender comportamientos relacionados al desarrollo y aprovechamiento de liderazgo, trabajo en equipo, una comunicación efectiva, empoderamiento, etc.

Como fase adicional al programa que se realizó está el estudio de compromiso y dedicación de los colaboradores evaluados, claro está siempre y cuando el Programa sea aplicado a un proceso interno de la organización, es decir con participantes de la propia empresa, de quienes se puedan obtener mediante un sistema objetivo y práctico la

información reciente de su desempeño enfocándolo en su dedicación y compromiso tanto con sus labores y funciones como hacia la empresa en general, lo que ayuda a completar la información que se obtendrá en el resto de fases evaluativas, con el fin de que el cliente obtenga una visión mucho más funcional para la decisión que deba tomar. Esta información claramente no será y no debería ser factor sustancial para sesgar una decisión pero si complementa de manera fuerte al hablar de un proceso interno ya que las personas que manejen esta información a la interna de la organización podrán discernir de mejor forma cuál es el colaborador que mayor impacto pueda ejercer en la organización no solo por su Potencial sino también por su recorrido y esfuerzo en la misma empresa.

Una de las fases se ha comentado que conforma el Programa es la de Evaluación Psicológica, la cual se enfocará en medir varios aspectos de cada evaluado, reuniendo información de sus capacidades intelectuales en función de un alto desempeño y así varias características de su personalidad que apoyen así también sus resultados en la empresa. Las pruebas que la evaluación utiliza se asocian a lo que pretendemos obtener; sin embargo como se dijo apoyan su utilidad en pruebas que no siempre logran obtener los resultados esperados dejando de lado pruebas de la misma línea que pueden ayudar de mejor manera en la recolección de información de este tipo, en comparación con el programa propuesto se deberá hacer la investigación previa con el fin de discernir cuáles serían las pruebas más adecuadas no solo por sus resultados sino que sean prácticas tanto para la Consultora y las empresas clientes en general, ya que muchas veces la metodología que utilizan dichas pruebas por más estandarizadas y validas que sean no siempre concuerdan con las necesidades de quienes las utilizan.

En un análisis final de comparación, pero con una importancia igual, es la utilización de formatos y esquemas establecidos por el Programa, que serán utilizados en cada una de sus fases, como por ejemplo al establecer los comportamientos de las competencias claves, y su análisis en cada una de sus fases, como en la de entrevista donde un formato de preguntas dirigidas al análisis de cada comportamiento efective no solo el tiempo empleado sino la facilidad de búsqueda y verificación de cada comportamiento. También podemos mencionar la realización y búsqueda de simuladores que ayuden a explotar y observar los comportamientos claves en cada competencia. Como se dijo el programa pretende mejorar su utilización no solo al momento de su ejecución sino antes y después de la misma, donde a manera de formatos y tips se explicará algunos aspectos que se deberán tener en cuenta en función de un resultado ideal.

La comparación realizada nos permite observar que el Programa se orienta a tomar lo que el anterior ha desarrollado de forma óptima y efectivizarlo para producir una herramienta más útil y de mayor alcance.

3.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL

3.2.1. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DEL ESQUEMA DE COMPETENCIAS A EVALUAR

Las competencias que se señalarán y analizarán más adelante, han sido escogidas de forma empírica y participativa, es decir se realizó una reunión gerencial de consultoría donde participen las principales cabezas de la Consultora y además de los Consultores que a futuro aplicarán y manejarán la herramienta, donde con información propia de la Consultora y anteriores aplicaciones, juntos con la experiencia de las dos Gerencias que

manejan la organización y su experiencia, se vaya discutiendo paso a paso cuáles serían las competencias pertinentes y necesarias que estrictamente deberían estar en el programa. Todo esto se realizó en dos reuniones de dos mañanas seguidas, donde se analizaron algunos puntos bases: entre los que resaltaron la exigencia e historial de los principales clientes de la Consultora entre los últimos tres años, no solo hablando en programas de Assessment Center o Capacitación sino también dentro del área de Selección, donde se puede observar, revisando las diferentes bitácoras realizadas, las preferencias generales de los clientes pese a la variabilidad entre cargos, responsabilidades y giros de negocios, donde contrariamente a lo que se creía antes de la reunión hay varias coincidencias; por ejemplo, al tratar de buscar personas con experiencia que hayan formado un perfil competencial, que se diferencie, por su comunicación, su liderazgo, innovación y fuerza e inteligencia para afrontar nuevos retos.

Si bien es cierto que la mayoría de estas competencias, aparentemente solo pueden encontrarse en un nivel ejecutivo, la experiencia y las enseñanzas de las diversas compañías atendidas en los años de la Consultora demuestran, como se mencionaba anteriormente en el análisis teórico, que las competencias se encuentran en todas las personas y en todo nivel, y se desarrollan incluso muchas veces sin que las tareas del trabajo se relacionen directamente con ellas. Es así, como en personas que trabajen dentro del área operaria, tienen competencias muy desarrolladas o son personas que pueden atender mayores responsabilidades que las que tienen tal como cualquier otro ejecutivo, claro está con influencia, de la cultura de la empresa y la sociedad en que se encuentra, pero competencialmente hablando no se encuentran diferencias. Con este argumento el análisis de potencial en las competencias elegidas puede volverse universal, al saber y afirmar que

una persona con potencial debe tener las competencias escogidas ya sea en niveles diferentes obviamente pero todas estas se deben encontrar en su perfil.

Dentro del análisis, no solo se tomó en cuenta como se mencionaba las bitácoras de los diferentes procesos que ha manejado la Consultora, de donde se obtuvo gran información, sino también de los diferentes proyectos que dentro del área de Desarrollo Organizacional de la empresa se realizaron, como capacitaciones, análisis de Cultura empresarial, Outdoor Training, etc., donde su aporte se enfocó principalmente en conformar las competencias en sus comportamientos, tomando en cuenta cada competencia como un proceso que debe suceder dentro de la persona y que debe ser constante para que la competencia exista y pueda verse un nivel de desarrollo, todo esto fue consensado entre los participantes de la reunión, no solo desde la perspectiva y estudios de cada participante, sino desde su investigación previa a la reunión y experiencia.

Una vez que se decidida la competencia, se procedía a definir las en un proceso investigativo y con la opinión de los participantes, a partir de esto se pensaba en un proceso que la competencia deba cumplir donde paso a paso dentro de cada competencia en coherencia con su definición, vayan surgiendo comportamientos apegados a la competencia y ordenados en forma de proceso que se vuelven flexibles pero a la vez dan la perspectiva de cómo debería darse, y así también finalizados los pasos definidos se realizaba el consenso final de cada competencia. Vale mencionar que en la reunión incluso se practicaban a manera de ensayo una especie de simuladores donde se practicaba la competencia pertinente y así validar lo que se iba construyendo.

Un factor muy importante que nació dentro de las diversas discusiones, es que si bien es cierto que la base fundamental del Programa vienen a ser las competencias, no se las puede tratar de igual forma en las diferentes fases que lo componen, es decir su base y su composición en comportamientos y definiciones, se mantienen pero a diferencia de un Assessment Center, una entrevista no puede enfocarse en muchas competencias o validar varios comportamientos, ya que sería un abuso por parte del Consultor hacia el Participante, y además que se pondría en juego la calidad de la entrevista, por esta razón, en estas reuniones se definieron como se ve más adelante, las competencias que se evaluarán de forma general, pero hay competencias que se incluyen en el Assessment y otras que se excluyen en la entrevista. En este sentido se ideó para poder mantener el orden y trabajo de análisis valerse de la opinión del cliente, quien será el principal beneficiario de la herramienta, en mediante una encuesta vía mail, ayuden al Programa a escoger cinco competencias del total de once que se verán más adelante, que crean sean las principales a analizar en una entrevista justamente para encontrar el potencial de sus colaboradores, todo esto se mostrará en los siguientes ítems.

Las Competencias escogidas son once: A continuación se encuentra sin un orden en particular las once competencias y los comportamientos que las conforman.

Liderazgo: Capacidad para comunicar y compartir la visión estratégica y los valores de la organización, mediante un modelo de conducción personal, logrando compromiso y motivación para dirigir un grupo o equipo, acompañando en la gestión con entusiasmo, promoviendo la innovación y nuevos emprendimientos en la consecución de objetivos.

- Focaliza los objetivos y metas a obtener

- Obtiene información y la analiza
- Solicita propuestas
- Propone Soluciones
- Une ideas suyas con las de los demás
- Genera un trabajo activo participando o dirigiendo
- Genera un buen ambiente de trabajo
- Busca la motivación
- Obtiene y mide resultados

Trabajo en equipo: Colaboración activa y coordinación mutua en un grupo de personas con el fin de conseguir objetivos señalados, promoviendo un buen clima de trabajo, mediante acciones concretas y el intercambio de ideas, dejando de lado intereses personales.

- Participa activa y continuamente
- Proporciona ideas enfocadas a los objetivos
- Se relaciona con los diferentes miembros del equipo
- Su actitud y ayuda produce un buen ambiente de trabajo
- Se enfoca el cumplimiento de las metas

Planeación y control: Determinar y establecer eficazmente objetivos y prioridades, mediante el planteamiento de planes de acción, plazos, recursos y utilizar, usándolos como mecanismos de cumplimiento, seguimiento y verificación, para la obtención de resultados.

- Determina metas y objetivos
- Fija prioridades

- Establece acciones enfocadas
- Utiliza eficazmente los recursos que tiene
- Controla y gestiona el tiempo de las acciones
- Establece medios de control y seguimiento

Manejo de conflictos: Capacidad para identificar situaciones de conflicto, presión o contingencia, creando y manejando soluciones oportunas que resuelvan el problema.

- Identifica el origen del problema
- Diferencia la persona del conflicto
- Es oportuno al momento de actuar
- Involucra sus ideas y acciones de forma positiva
- Se compromete con la solución del problema

Creatividad e innovación: Idear soluciones nuevas o diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan al momento, agregando valor al resultado.

- Es oportuno y atento a las oportunidades de nuevas propuestas
- Genera ideas diferentes buscando un impacto nuevo
- Busca y entiende el impacto de las nuevas ideas
- Defiende con argumentos sólidos las nuevas soluciones
- Agrega valor al resultado final

Apertura al cambio: Identificar y comprender los cambios que se presentan en su entorno o en las perspectivas de los demás, adaptándose y apoyando en el cambio.

- Entiende el momento y la necesidad del cambio

- Se adapta y produce acciones que conllevan al cambio
- Maneja con prudencia la resistencia al cambio
- Identifica los efectos de los cambios realizados

Facultación: Capacidad de analizar las fortalezas de un equipo determinado, delegando responsabilidades y autoridad, logrando una integración grupal, compartiendo éxitos y consecuencias mediante la dirección y el seguimiento.

- Identifica las fortalezas de su entorno y las aprovecha
- Define responsabilidades enfocadas al objetivo
- Comparte directrices claras que obtengan resultados
- Establece medios de control y ayuda en las responsabilidades

Comunicación eficaz: Escuchar y entender al otro eficazmente, transmitiendo las ideas requeridas claramente de forma oral o escrita, que sean dirigidas a los objetivos planteados.

- Escucha y entiende la información que le transmiten
- Es claro y fluido en las ideas que comparte
- Utiliza el vocabulario apropiado para la situación
- Influye mediante su tono y volumen
- Mantiene un contacto visual constante
- Se enfoca a todo momento en el cumplimiento de metas

Toma de decisiones: Análisis de diversas variantes, considerando las circunstancias y consecuencias, tomando acciones oportunas y comprometidas.

- Recoge la información necesaria para la información

- Obtiene elementos sólidos que le permitan argumentar
- Es oportuno al momento de decidir
- Demuestra firmeza y seguridad con las decisiones tomadas
- Es responsable de las decisiones planteadas

Análisis de problemas: Capacidad de comprender una situación, identificando sus partes, logrando diferenciar problemas y causas con el fin de establecer ideas de acción.

- Se involucra profundamente en la situación o problema que enfrenta
- Investiga y aumenta información válida
- Logra mediante su análisis diferenciar en partes el problema
- Identifica causas reales
- Saca conclusiones válidas y positivas que le ayuden en su análisis

Tolerancia a la presión: Habilidad de mantener un buen desempeño, en situaciones de presión por el tiempo, desacuerdo o cualquier adversidad externa que se presente sin cambiar la calidad de los resultados.

- Es ecuánime ante la problemática
- Estable ante oposición y cuestionamiento
- Maneja adecuadamente el tiempo
- Domina la situación y obtiene resultados

3.2.2 DISEÑO DEL PROCESO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Para entrar a desarrollar este tema es necesario mencionar y conocer qué partes fueron las fundamentales para poder recoger en primera instancia la información de las

competencias elegidas y segundo en qué sentido se ha desarrollado las preguntas que van a guiar la entrevista en esta fase del Proceso General.

Como se había mencionado antes, para la Consultora es imprescindible conocer continuamente la opinión y además recoger los conocimientos de las personas a quienes ofrecen un servicio, no solo como una práctica de las empresas en general sino para mejorar sus procedimientos y así sus servicios, y para desarrollar herramientas mucho más enfocadas a las necesidades directas de los clientes, es decir generar un trabajo conjunto con las personas a las que la Consultora sirve, donde se obtenga ganancias constantes y en diversos planos para la Consultora y la empresa Cliente. En este sentido como se había planeado dentro de este Proceso, se procedió a escoger las empresas más representativas para la Consultora, es decir aquellas con quienes se han trabajado de forma continua no solo en procesos de selección sino también en diferentes proyectos que estaría considerados dentro de lo que es desarrollo organizacional. Con esto se escogieron las empresas que recibieron algún tipo de estos servicios entre los años 2010 y 2011, y entre las principales se escogieron en total 40, las cuales por pedido expreso de las gerencias de la empresa se mantendrían como anónimas para este proceso, más su opinión será claramente presentada. Dentro de las 40 empresas contactadas se encuentran en un 90% personas o colaboradores del área de Recursos Humanos, mientras que el resto son Gerencias de otras áreas pero que conocen el procedimiento de entrevista por competencias o han sido capacitados dentro de sus funciones en dicho procedimiento. Todas las personas fueron contactadas mediante mail directo de la Consultora, con la orden de ayuda en este proceso de construcción e investigación, donde simplemente escogían las competencias mediante una (X) y devolvían

la encuesta al remitente y finalmente se procedía a tabularla. A continuación se presenta el formato del mail que se envió:

Estimado Cliente:

En el afán de continuar brindando un servicio más ágil y eficiente para nuestras empresas clientes, en esta ocasión estamos realizando una investigación importante en la mejora de una de nuestras herramientas, para lo cual nos hemos interesado por conocer justamente la opinión de nuestros diversos clientes, quienes son justamente los beneficiarios de nuestros servicios, con un fin investigativo y académico. Por esta razón requerimos tan solo breves minutos de su atención en responder la siguiente encuesta enfocada a una entrevista por competencias como parte de un programa de evaluación de potencial:

Abajo se encuentran varias competencias que se relacionan y responden a evaluaciones para conocer el potencial del personal con el que contamos o contaremos, en esta ocasión necesitamos nos ayude con su opinión en escoger cinco competencias que según Ud. Serían las principales a estudiar en una entrevista por competencias; así coloque una X al lado de la competencia que crea correspondiente o sino en la parte de abajo aumente la competencia que crea pueda faltar y sea importante para la entrevista. Es importante recordarle que una vez recogida la información y tabulada, le haremos llegar los resultados generales, para que el conocimiento sea aún más extendido, tan solo complete el cuadro con su opinión y responda el mail a la misma dirección que recibió el mail, (recuerde son solo cinco competencias a escoger):

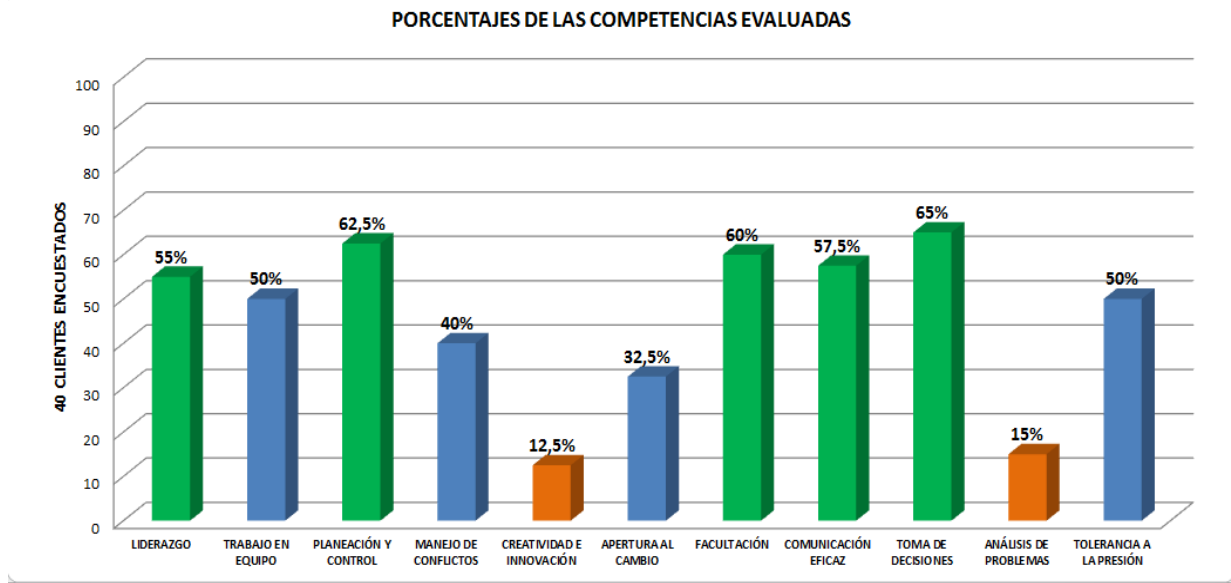
<i>COMPETENCIAS</i>	<i>SELECCIÓN</i>	<i>COMPETENCIAS</i>	<i>SELECCIÓN</i>
<i>Liderazgo</i>		<i>Facultación</i>	
<i>Trabajo en Equipo</i>		<i>Comunicación</i> <i>Eficaz</i>	
<i>Planeación y</i> <i>Control</i>		<i>Toma de Decisiones</i>	
<i>Manejo de</i> <i>Conflictos</i>		<i>Tolerancia a la</i> <i>Presión</i>	
<i>Creatividad e</i> <i>Innovación</i>		<i>Análisis de</i> <i>Problemas</i>	
<i>Apertura al Cambio</i>			

Otras Competencias:

.....

Le agradecemos mucho por su tiempo y valiosa opinión, estaremos pronto enviándole los resultados.

El recoger la información de las 40 direcciones a quienes fue mandada esta encuesta, tomó alrededor de 15 días, después de los cuales se tabuló la información obteniendo los siguientes resultados representados gráficamente.



Como se puede observar en el gráfico existen tres colores de las columnas, que tienen un significado definitivo para el trabajo y el proceso. En este caso hay cinco columnas verdes con la mayoría de los votos es decir alrededor de 20 a 24 personas y empresas que escogieron estas competencias como las más importantes a estudiar en una entrevista por competencias (liderazgo, planeación y control, facultación, comunicación eficaz, toma de decisiones), las cuales definitivamente formarán parte de la guía que se construirá más adelante. Luego se observan cuatro barras azules que constituyen si bien es cierto votaciones o porcentajes importantes de las competencias escogidas, no son las más altas, es decir que en general para las empresas y personal evaluador de las diferentes áreas de Recursos Humanos representan competencias importantes y que claramente con el tiempo aumentarán o cambiarán sus números de acuerdo a la evolución competencial del mercado y de las organizaciones. Finalmente tenemos dos competencias en anaranjado que han sido escogidas por muy pocas personas para representar relevancia en esta parte del proceso.

Como se puede observar en la encuesta que se envió a los 40 clientes de la Consultora existía al final de la misma una opción para aumentar alguna competencia si es que la persona encuestada consideraba faltaba alguna competencia importante y que no se encontraba dentro de las opciones a escoger. Sin embargo, en ninguna encuesta se encontró alguna otra sugerencia de otra competencia, lo que nos permite al menos de forma superficial afirmar que el análisis dentro de la Consultora de las competencias principales a trabajar son acertadas y además que se conoce de cerca las necesidades de nuestros clientes.

Observando las 5 competencias escogidas por los clientes se puede definir a breves rasgos el perfil del colaborador que las personas necesitan en su organización, independientemente del área, del nivel y del giro de negocio de la misma empresa. Por lo tanto se ve a un colaborador que ha desarrollado varias cualidades de dirección tanto personal como del equipo en que se encuentra, si bien es cierto las competencias de Liderazgo y Facultación comprenden el estar al frente de un equipo, no es estrictamente necesario que una persona con potencial este dentro de este cuadro, por lo que ratifica aún más este estudio ya que en estas competencias hay cualidades que se deben presentar ya dentro del equipo de trabajo, sin necesidad de que haya alguna especie de jerarquía, que si bien es cierto en muchas empresas esta jerarquía interviene en mucho de estos comportamientos, éste y la potencialidad de la persona se notará y surgirá, en diversas situaciones de trabajo, y así en este Proceso de evaluación.

Así podemos ver que la persona tendrá que tener madurez en cuanto su profesionalismo y compromiso propio con sus metas y las de la organización, lo que producirá un Liderazgo que se note constantemente, con mucha planificación orden y prevención no solo de sus funciones sino de sus acciones en general, para lo que se ayudará

de sus colaboradores o su grupo con el fin de generar eficiencia dentro de su área y tareas, además para producir un crecimiento humano y profesional de las personas que están a su alrededor. Debe ser consciente que su influencia es constante y por lo tanto debe ser positiva, contando con un análisis profundo de las posibilidades que se le presenten en el día a día, siendo práctico y estratégico a la hora de decidir. Como se puede apreciar pese a que se enfocan cinco competencias en específico, no se deja de topar el resto de ellas, ya que sin algunos comportamientos una competencia no estaría completa, por lo que hay que recordar que estas cinco competencias serán elegidas por practicidad y eficiencia en el Proceso que se diseña, sin restar menor importancia en ningún grado a las restantes.

Con este análisis se puede entrar en el diseño de la Guía de entrevista como es el principal objetivo de este numeral:

Guía de Entrevista:

PRIMERA COMPETENCIA: LIDERAZGO

- Coménteme un ejemplo en donde alcanzó un importante logro destacando su gestión como líder
- Cuando existe alguna limitación en el grupo o área al que pertenece ¿qué es lo que plantea y las acciones correctivas que realiza?
- ¿Ha trabajado con gente que por alguna razón no realizaba o no se interesaba al cien por ciento en sus actividades?, ¿qué acciones tomaba para solucionar esto?
- ¿Alguna vez le tocó supervisar a una persona difícil de manejar?, ¿Cuáles fueron sus estrategias para que el trabajo sea efectivo?

- Si existen problemas en su grupo o área de trabajo entre la gente que trabaja ahí ¿Qué soluciones o ideas implantaría para que esto se resuelva?

SEGUNDA COMPETENCIA: PLANEACIÓN Y CONTROL

- Cuénteme como organiza diariamente su trabajo y ¿Cómo identifica los factores internos y externos que puedan afectar la realización de los mismos?
- ¿Cuál es el método que requiere para alcanzar objetivos dentro de su equipo?
- Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación y diseño usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo y cómo resultó lo que se propuso.
- Cuénteme sobre una tarea difícil de la que usted haya sido responsable y precise ¿Cómo realizó la planificación?
- Cuénteme una situación en su área en la que debía cumplir metas difíciles y ¿qué impidió o dificultó el cumplimiento de las mismas?

TERCERA COMPETENCIA: FACULTACIÓN

- Dentro del grupo al que pertenece, ¿cómo está compuesto, qué fortalezas posee y qué debilidades deben ser mejoradas?
- ¿Cómo aprovecha las habilidades y destrezas del grupo para lograr un mayor resultado en las tareas?
- ¿Cómo identifica un talento dentro del grupo y de qué manera lo aprovecha?
- ¿Qué tipos de acciones diarias o cotidianas implementa para mejorar el rendimiento del grupo?

CUARTA COMPETENCIA: COMUNICACIÓN EFICAZ

- Coménteme cómo prepara o realiza una presentación o implementación de una idea dentro de su área
- ¿Qué acciones toma cuando una información debe ser transmitida lo más rápido y eficaz posible?
- Cuénteme de alguna situación en la que usted no estuvo de acuerdo con una idea o implementación dentro de su grupo o área

QUINTA COMPETENCIA: TOMA DE DECISIONES:

- Dentro de sus años de experiencia ¿cuál ha sido la decisión más difícil de tomar? Y ¿por qué?
- ¿Cuáles son los pasos o el procedimiento que realiza cuando tienen que tomar una decisión importante?
- ¿Qué decisión que usted haya tomado antes no tuvo el efecto deseado y por qué?

Teniendo en cuenta la guía que servirá al Consultor para poder realizar la Entrevista por Competencias, es importante conocer que esta fase se enfocará en recoger de forma objetiva y con las técnicas que ya conocemos sobre cómo realizar una entrevista efectiva, información totalmente cualitativa, que responda con hechos al cumplimiento o no de la persona evaluada dentro del proceso, con el fin de tener las experiencias y características cualitativas de cada una de las cinco competencias evaluadas, que tendrán que ser corroboradas con las siguientes fases del Programa.

Así en ejemplo observamos en el siguiente formato donde se recogerá la información con la ayuda de la guía:

Al contrario de la fase anterior en la que se van aplicando las diferentes preguntas de las competencias elegidas se recoge información cualitativa, es decir comentarios objetivos que verifican el cumplimiento de los comportamientos, en esta fase la observación permitirá recoger también comentarios objetivos y enfocados a los comportamientos de cada competencia, pero con el fin de transformar estos comentarios en un calificación que refleje el nivel de desarrollo de cada comportamiento que conforme cada competencia. Así en esta fase, el resultado no será un resumen de comentarios sino calificaciones que demuestren el nivel de desarrollo de la persona que se irán complementando con el resto de resultados. Para esto será necesario explicar la metodología de calificación y así también tener en cuenta el formato a utilizar por parte de los consultores.

El sistema de calificación que se utilizará será sencillo pero deberá ser corroborado y en su base se encuentra la veracidad de esta simple calificación como se explica a continuación: Se clasificará al comportamiento de la persona en cuatro niveles, de los cuales los dos primeros serán considerados como bajos y los otros dos como aceptables o positivos. A continuación el cuadro que será utilizado en todos los comportamientos guiará mejor la explicación:

PUNTAJES DEL COMPORTAMIENTO	Perfil por Desarrollar	Perfil Desarrollado
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> No desarrollado	<input type="checkbox"/> Desarrollado
<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> Poco desarrollado	<input type="checkbox"/> Muy desarrollado
<input type="checkbox"/> 3		
<input type="checkbox"/> 4		

Es importante saber que si bien una competencia lleva tiempo desarrollarla en su totalidad, es muy difícil aunque no imposible encontrar personas que tengan una competencia totalmente desarrollada. Sin embargo, en las condiciones y para las circunstancias en que va a ser usada este Programa reconocemos que encontraremos personas que tengan comportamientos desarrollados y por ende una competencia formada pero muy difícilmente en su totalidad, ya que como afirmamos una competencia lleva años definirla y perfeccionarla por lo que hablaríamos de personas que ocupen cargos ya elevados en la empresa o tengan varios años de experiencia, lo cual los separaría de ser evaluados del personal en que se descubra potencial para ser aprovechado en la empresa.

Con lo anterior se entiende que durante la realización de los diversos simuladores la calificación de cada comportamiento, entrará dentro de estos cuatro niveles pero obedeciendo a la máxima que regirá toda calificación en esta fase de que un comportamiento es reconocido como tal o se ha desarrollado mientras más se presente, más constante sea en la persona y mientras más firme se demuestre, siempre dirigido hacia un fin positivo en el trabajo que esté realizando. Podría parecer esta base con altas posibilidades de llegar a topar la subjetividad; sin embargo, va a depender en primer lugar del conocimiento del sistema de la herramienta y el de competencias de los consultores y finalmente de la etapa de observación y consenso que se explicará más adelante. Como se menciona en la explicación teórica de las competencias y de los comportamientos que los conforman, la observación tendrá que ocuparse de absolutamente todo lo que demuestre la persona evaluada, desde su silencio, las expresiones e ideas que transmite, y sus acciones en sí, con el fin de determinarlas hacia donde están dirigidas en el simulador o trabajo que realice al momento.

El formato de observación que se verá adelante ayudará más a la comprensión de la metodología; pero es importante mencionar para un mejor entendimiento del proceso, cómo se manejará el Proceso de Assessment Center una vez iniciado. El grupo evaluado que será recomendable mantener en un máximo de seis personas, tendrá que pasar por tres simuladores, los cuales primero se enfocarán en un trabajo grupal, luego en la ejecución de una simulación de entrevista y finalmente en un trabajo individual que se convertirá en un trabajo de mucho más análisis personal y que se realizará de forma escrita. Siendo el caso de que se decida aplicar el Programa a una sola persona, los simuladores no cambian, más sí su forma de aplicación y la recolección de información, ya que el único limitante sería el trabajo grupal, pero es aquí donde cambian las instrucciones y el objetivo, sin perder de vista la intención de observar comportamientos objetivos.

Con el fin de mantener la objetividad durante el proceso existen algunas reglas que el grupo de consultores deberán mantener y estas reglas serán aplicadas desde el inicio de la herramienta hasta después de que haya terminado. En primer lugar la organización o repartición de los participantes con sus respectivos observadores, como sabemos la técnica nos dice que un Consultor deberá tener su participante para observar y en él se enfocará, si bien es una regla que se debe cumplir siempre, va a depender de las circunstancias, sin embargo es importante recordarla así, suponiendo que en el primer ejercicio grupal ya se asignan los respectivos observadores y participantes, no vamos a dejar de observar ni prestar atención al resto del grupo, ya que toda la información reunida será útil más adelante. A partir del primer ejercicio, los observadores se intercambiarán con el fin de obtener varios puntos de vista de cada participante. En este sentido al realizar el segundo simulador las hojas de observación se intercambiarán y así la información se seguirá

complementando. Finalmente en el último ejercicio, al ser un simulador en el que los evaluados tendrán que enfocarse en un trabajo netamente escrito pues la observación será reemplazada por la calificación del trabajo del evaluado. En una instancia posterior, luego de haber ejecutado toda la fase de Assessment Center, vendrá su punto final pero significativo al brindar a toda la información cualitativa recogida, un valor a cada comportamiento, pero cada calificación será responsabilidad de todos los observadores de forma consensuada, es decir, de todos los observadores que estuvieron presentes y que uniendo toda información sobre cada participante, contará con la información necesaria para argumentar una calificación precisa y justa. Con esto la calificación final de cada participante deberá ser totalmente producida en consenso sin excepción garantizando mucha más objetividad. No está de más, luego de haber calificado todos los comportamientos revisar manera grupal el perfil cuantitativo con que quedó el participante y verificar la veracidad de su calificación entre la escala manejada y el grupo de participantes en general.

Es muy importante mencionar que la calificación que se encuentra en esta escala deberá ser determinada por cada comportamiento y en cada simulador, es decir que por cada comportamiento se deberá tener tres calificaciones, debido a que serán tres simuladores los que se aplicarán, y en este caso el consenso se referirá tan solo a la etapa grupal, y al final de todos los simuladores, cuando se obtenga una nota promediada entre las tres calificaciones para cada comportamiento y para cada competencia, promediando sus calificaciones de sus comportamientos, para esto tenemos un ejemplo de la técnica de calificación que se utilizará y a la vez de la hoja de observación para esta fase.

COMPETENCIA	COMPORTAMIENTOS	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3
APERTURA AL CAMBIO	Entiende el momento y la necesidad del cambio			
	Se adapta y produce acciones que conllevan al cambio			
	Maneja con prudencia la resistencia al cambio			
	Identifica los efectos de los cambios realizados			

Conociendo el funcionamiento general de esta fase, se analizarán y explicarán los simuladores o ejercicios que se utilizarán, poniéndolos de ejemplo en la forma en que los participantes recibirán la información, más la explicación y objetivos que provendrán de los Consultores y luego de ver los tres ejercicios, se culminará como se dijo anteriormente con el ejemplo de la hoja de observación.

Se presentarán a forma de ejemplo los ejercicios o simuladores que se aplicarán. El primer ejercicio con el que comenzará la evaluación de Assessment Center es:

1. Trabajo Grupal

KINGCEL S.A

Descripción de la Organización.

La empresa KINGCEL S.A. se dedica a la comercialización de teléfonos celulares a nivel nacional, llevan cerca de 10 años en el mercado, logrando con ello estar bien posicionada en las preferencias de los consumidores.

Desde hace tres años atrás,, la empresa ha sufrido cierta desaparición en la participación del mercado por la apertura de otras empresas que se dedican a la misma actividad y que se repartieron el pastel de ventas.

Sin embargo, una de las principales fortalezas que posee KINGCEL S.A. es su fuerza de ventas. Esta fuerza está dividida por zonas y en cada zona tiene asignado un grupo de vendedores para cubrir la misma.

Una de las estrategias que mayor resultado le ha dado al Gerente Comercial, el Eco. Dennis Pozo, ha sido que los vendedores de cada zona trabajen en equipo, inclusive la comisión que reciben al finalizar el mes está dada en función de los resultados del equipo y dividida por partes iguales. Sin embargo, cada uno tiene su cuota mínima de ventas, pero si algún miembro del equipo no cumple la cuota no recibe ninguno la comisión.

Esto ha impulsado a que cuando un vendedor del equipo cumple su meta y ve que le está faltando a otro le ayuda para cumplir el objetivo general. Con ello han logrado ser un equipo mucho más solidario.

En función a lo descrito los resultados en los últimos años has sido sobresalientes.

Descripción de la situación.

El mes pasado se presentó una discusión entre dos vendedores destacados de la Zona A12 de la ciudad de Quito. Esto se produjo puesto que Juan Silva (vendedor) argumentaba que Paolo Suárez había invadido su ruta de visitas de clientes y con ello logró hacer una venta a un cliente que a él le correspondía y él no lograba cumplir su cupo de ventas del mes.

Este reclamo no tenía validez para Paolo ya que él deducía que el objetivo es el mismo, por tal motivo no interesaba quien hizo la venta, sino que se la hizo. Sin embargo, no llegaron a entenderse.

Justamente para esa época llegaron nuevos celulares muy novedosos y como parte de la estrategia comercial que planificó la Gerencia General junto con la Gerencia Comercial, para atraer mayor demanda del consumidor, pero para ello se debía respaldar de una fuerte campaña de publicidad y de un esfuerzo mayor por parte de los vendedores. El resultado de ello también se vería reflejado en las comisiones que le correspondería al equipo, puesto que había un gran paquete económico para compensaciones en la venta de esta promoción.

Cuando el Eco. Dennis Pozo reunió al equipo de la Zona A12 Quito para planificar la estrategia de ventas, Juan increpó y dijo: “Yo no estoy dispuesto a trabajar con Paolo

porque me quita mis clientes y eso me perjudica a mí”, a lo que Paolo no demoró en responder: “Tus clientes son los clientes del equipo y el que vendas tú, yo, Ana, Bernardo o cualquiera es lo mismo”.

Esto produjo otro enfrentamiento en donde intervinieron incluso otros miembros del equipo que no tenían nada que ver con el problema, pero por cualquier motivo se solidarizaban con uno u otro de los involucrados.

Juan trató de buscar alguna solución para el problema y entre los reclamos que se presentaban solicitó al Eco. Dennis Pozo tener una reunión entre Paolo Suárez, el Eco. Pozo y él, para conversar sobre lo sucedido y tratar de solucionarlo.

El Eco. Dennis Pozo, quien presenció la discusión pidió que se callen a los involucrados y les dijo: “Señores, me parece que ya están lo suficientemente grandes para estas peleas de niños caprichosos, así que no sé qué sucedió antes, ni tampoco me interesa saberlo, no tengo tiempo para reunirme, ni para escuchar caprichos de nadie, es mejor que se pongan a trabajar o el objetivo no lo cumpliremos. No quiero saber nada más, a trabajar por favor, Buenas tardes!!!”

La promoción duró dos meses y cuando se evaluaron los resultados de las ventas se determinó que el grupo de vendedores Zona A12 Quito, apenas llegó al 72% de la meta propuesta, lo que significaba que no cumplirían el objetivo y tampoco recibirían comisiones, ya que el mínimo para comisionar es el 90% de cumplimiento.

Este resultado causó malestar y preocupación ya que este equipo se caracterizaba por lograr muy buenos resultados, además de contar con una fuerza de ventas agresiva.

Preguntas de discusión:

1. *¿Si Usted fuese el Gerente Comercial, que decisiones hubiese tomado para prevenir el problema?*
2. *¿Qué decisiones tomaría a futuro?*
3. *¿Qué mejoras diseñaría para el sistema de trabajo? (Rutas, comisiones, trabajo en equipo, estrategias de ventas, etc.)*

Como se puede notar, en cada simulador habrá algunas competencias que resalten más que otras y en este caso se obtiene que la mayoría de las competencias son observables pero en un grado menor la competencia de Facultación y Tolerancia a la Presión, esto no quiere decir; sin embargo, que no puedan recogerse observaciones sobre estas competencias, sino simplemente que resaltarán menos debido a la naturaleza del ejercicio, esta condición será similar en el resto de simuladores como se verá más adelante.

A continuación veremos los dos ejercicios restantes que ya son realizados de forma individual, primero la simulación de entrevista en la que interactúan el evaluado con uno de los Consultores y finalmente el ejercicio administrativo donde la persona realiza un trabajo individual escrito.

2. Simulación de Entrevista

Equipo de Ventas:

Ud. Es el Gerente de Ventas de una empresa productora de equipos domésticos, especialmente de equipos para la cocina del hogar. Ha pasado por todos los niveles para

alcanzar este puesto, desde ser el vendedor más joven hasta ocupar el puesto que ya lleva ahora por tres años.

Su gestión ha sido relativamente positiva, se ha crecido en porcentaje de ventas en los dos primeros años, sin embargo, el último ha sido realmente difícil, no solo para su empresa sino para la competencia en general.

Tiene un equipo de ventas conformado por dos jefes de ventas que a su vez tienen siete vendedores a su disposición que manejan toda la parte de la Sierra nacional. Comprobando en la última reunión gerencial donde se analizaron varios puntos en la búsqueda de que ha sucedido con las ventas en este año y cuáles son las metas que se deben cumplir, le hicieron llegar varias quejas del área de operaciones, donde no solo hablaba mal de uno de sus equipos a cargo sino que definían a sus dos jefes de ventas como vendedores de escritorio y faltos de ideas. Además de un supuesto conflicto que existía entre los equipos por cumplir con las metas y llegar a resultados generando comportamientos que no iban con la organización.

Ud. Conoce muy bien a sus equipos sobre todo al equipo manejado por Jorge Palacios quien fue el primer jefe, ya que el segundo equipo es mucho más joven pero es dirigido por un amigo recomendado de Jorge, Adrián Romero que habían trabajado juntos antes como vendedores en otra empresa, por lo que le extraña sobretodo la supuesta rivalidad entre los equipos.

Finalmente recibe el último reporte de ventas y se da cuenta de que están por debajo del 70% para cumplir con las ventas mensuales, lo que augura que si esta situación se mantiene las metas del año no se cumplirán.

Para esto Ud. Deberá decidir si se reúne con los dos jefes de los equipos o con uno solo y mediante una reunión que no puede durar más de 20 minutos llegar a conclusiones y mejorar la respuesta de los vendedores y así poder salvar las ventas de los meses venideros.

En esta ocasión la persona evaluada tendrá que decidir cómo realizar su reunión y prepararse para la misma, y el rol de los jefes los jugaran los Consultores designados para el ejercicio recordando la distribución de los evaluados para tener varias visiones. Así también se resaltan unas competencias más que otras pero que serán observables de todos modos y dependiendo de la agilidad de los Consultores.

3. Ejercicio Administrativo

Su nombre es Juan Fernández. Usted ocupa el puesto de auditor desde hace un mes, sin embargo, previo al cambio tenía planeado tomar unas vacaciones que no podía suspender, por lo que las dos últimas semanas estuvo fuera del país.

Hoy es sábado 8 de marzo. Usted regresó de sus vacaciones ayer por la noche y decidió acercarse a su oficina, en la que se encuentra completamente solo. El lunes tiene que estar forzosamente presente en un congreso a realizarse en un lugar aislado fuera de la ciudad. Este evento durará una semana, así que deberá dejar instrucciones precisas de lo que quiere que se haga durante su ausencia.

Su secretaria se llama Lila.

El gerente de manufactura es el Ing. Benítez.

El gerente de ventas es el Sr. Sánchez.

Todos al igual que Ud. Reportan al Director General.

El Director General es el Lcdo. Gómez.

Además de su secretaría usted cuenta con un asistente: Jaime Ramírez

Es necesario que escriba sus decisiones y detalle las acciones que llevará a cabo.

Para: el auditor

De: Lic. Gómez

Asunto: Reporte

Fecha: 6 de marzo

Te recuerdo que necesito el reporte final de la auditoria AC – AU00 – 90 para la próxima semana a más tardar.

Atentamente,

Para: Ing. Fernández

De: Lilia

Asunto: Reporte de auditoria

Fecha: 6 de marzo

Ing. Fernández, le llamó ayer el auditor externo de nuestra empresa para recordarle que requiere para el próximo día 14 de marzo, el reporte completo de la auditoria interna que usted realizó al tomar el puesto. Le recuerdo que necesito 3 días para mecanografiar el reporte completo.

Atentamente,

Para: Ing. Fernández

De: Sr. Sánchez

Asunto: Documentación

Fecha: 5 de marzo

Ing. Fernández, lamento no poder mostrarle la documentación que requiere para terminar su auditoria en mi área hasta el 25 de marzo ya que tengo que salir de viaje a visitar algunas de nuestras sucursales.

Atentamente

Para: Ing. Fernández

De: Lic. Gómez

Asunto: Programa de actividades

Fecha: 4 de marzo

Ing. Fernández, necesito que prepare su programa tentativo de actividades del segundo trimestre para presentarlo al comité gerencial de nuestra empresa el 22 de marzo.

Me gustaría revisar su presentación el 18 de marzo a las 8:00 a.m. en mi oficina.

Atentamente,

Para: Ing. Fernández

De: Sr. Sánchez

Asunto: Queja

Fecha: 4 de marzo

El pasado 28 de febrero el Ing. Ramírez me exigió le mostrara la documentación que requieren para terminar la auditoria en mi área en una forma por demás altanera.

Quiero que tome cartas en el asunto ya que no toleraré este tipo de actitud.

Atentamente,

Para: el auditor

De: Ing. Benítez

Asunto: resultado de auditoria

Fecha: 7 de marzo

Por el presente te manifiesto no estar completamente de acuerdo con los resultados de la pasada auditoria AC – AU00 – 90 que realizaste el día 19 de febrero pasado, puesto que considero tener algunas evidencias que mostrarte y que podrían cambiar el reporte final, por lo que, quisiera que lo revisáramos a la brevedad posible.

Atentamente,

Para: J. Fernández

De: Lic. Gómez

Asunto: junta

Fecha: 4 de marzo

Le recuerdo que la junta gerencial del mes de abril se llevara a cabo el día 4 del mismo mes a las 8:30 a.m. en la sala de juntas del segundo piso. Como de costumbre será una presentación de los resultados obtenidos por su área en el mes anterior.

Atentamente,

Para: J. Fernández

De: Jaime Ramírez

Asunto: pendientes

Fecha: 7 de marzo

Jefe, espero haya disfrutado sus vacaciones. Te hago saber que hubo un pequeño malentendido con el Sr. Sánchez, debido a que tenía lista la documentación para terminar la auditoria de su área, ya conoces a ese señor. De cualquier forma urge tener el reporte final antes de que termine el mes.

Te recuerdo que el curso de actualización que me habrías prometido, se llevará a cabo los días 12 y 13, espero no exista ningún problema para asistir, es necesario llevar el cheque por \$1.000.00 el día que inicia.

Todo lo demás bien.

Saludos.

En este caso el ejercicio se enfocará principalmente en las competencias de análisis de problemas, facultación, comunicación y planeación y control, pero al igual de lo que hemos mencionado no deja de lado el resto de competencias que pueden ser observables de acuerdo a las respuesta del evaluado.

3.2.4 UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS ADICIONALES

Dentro del marco teórico se pudo observar la importancia de contar con el aporte adicional de pruebas psicológicas que cumplan y nos den como resultado información valiosa dentro del contexto que se está estudiando. Así como se mencionó, esta fase adicional viene a ser de gran importancia si es elegible por la conveniencia y resolución del Cliente, es decir si es que el Cliente considera imprescindible para su toma de decisiones contar también con este tipo de información será aplicada tal y como cuenta dentro de la planificación general del programa, caso contrario será una fase no tomada en cuenta sabiendo por parte de la Consultora que siempre será necesario contar con este tipo de información no solo como complemento sino como información relevante de la unión de varias perspectivas que conforman a una persona, con características y rasgos que en el resto de fase quizá se puedan observar más no profundizar como permiten dichas herramientas. A continuación hablaremos entonces de las pruebas psicológicas complementarias que se utilizarían.

3.2.4.1 SELECCIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS COMPLEMENTARIAS

Se había analizado la importancia de contar con pruebas objetivas que nos permitan en primer lugar analizar y medir el factor “g” de una persona y finalmente contar con otra evaluación que nos permita reconocer diferentes rasgos de personalidad del evaluado que avalen que dichos rasgos complementan sus hábitos y características de un alto desempeño en el trabajo.

En el primer caso, existen varias pruebas psicológicas que analizan este factor intelectual, sin embargo de acuerdo a lo estudiado se ha convenido la administración del

test de Raven por varias facultades que este posee y que ayudarán a la Consultora y su respuesta con el Cliente. En primera instancia es un test sencillo, económico en personal y tiempo; al ser una prueba no verbal y más bien netamente de razonamiento permite ser tomado tanto a grupos grandes como individualmente y finalmente al dejar de lado el factor cultural y educativo, pues no interfiere y no minimiza esto su efectividad sino que se vuelve más objetivo. (Artículo de la web. “Test de Raven”. Recuperado de <http://kik3.wordpress.com/psicologia/tests-psicologicos/test-raven/>)

En sí, el test cuenta con matrices que deben ser completadas por la persona, las cuales contienen figuras geométricas y cada escala contiene una serie de complejidad establecida que va aumentando de dificultad. Así la aplicación se vuelve totalmente fácil y su interpretación de igual forma, al ser corregida mediante una plantilla y tener una tabla de baremos que ubica a la persona en el percentil correspondiente a sus aciertos, con esto se predice de forma cuantitativa la habilidad de aprendizaje, razonamiento y propuesta de soluciones de una persona y en este caso de un colaborador de la empresa.

Finalmente tenemos la selección de una prueba que nos permite evidenciar rasgos de personalidad orientados a resultados y comportamiento organizacional, y en este caso también se han encontrado varias opciones viables, sin embargo se ha optado por un test proyectivo llamado Wartegg que mediante estímulos visuales proyecta en total ocho campos de la vida y personalidad de la persona. Si bien es cierto, hay varios cuestionarios que miden eficazmente varios rasgos de desempeño, en nuestro medio muchas de estas pruebas han saturado a las empresas y sus procesos de selección haciendo de dichos cuestionarios o test menos efectivos o de cierta forma reconocidos por gran cantidad de la gente evaluada que de cierta forma conoce en qué consiste y puede distorsionar los

resultados pese a la validez de la misma prueba. Incluso muchos de estos cuestionarios son utilizados al ingreso del personal de la empresa lo que limitaría en la evaluación de personal interno y mostraría cierta ilógica en el proceso de evaluación.

Como se mencionaba (Manual Wartegg; 2001)el test proyectivo de Wartegg estudiará mediante estímulos visuales arquetípicos ocho diferentes segmentos de la individualidad de la persona los cuales son: 1) la centralidad y reconocimiento del Yo, 2) la realidad y vivencias emocionales de la persona, 3) el crecimiento y perspectiva personal y profesional, 4) la relación con sus miedos y subconsciente, 5) movimiento de energía en función de resultados, 6) inteligencia general, 7) vida y visión sexual, 8) acatamiento de normas y valores. Todos estos campos en la interpretación se complementan ya que interactúan entre sí, mediante los diferentes estímulos, quien mediante una elección de orden al azar deberá realizar un dibujo diferente en cada campo para luego ser traducido e interpretado. Al igual que nuestra prueba anterior tiene varias ventajas al ser aplicada, al ser simple y cómodo para la persona ya que puede ser incluso una realización casi lúdica al tratarse de dibujos y sin presión de un tiempo límite; permite en cada campo analizar formalmente no solo el simbolismo de lo que la persona tradujo de su subconsciente sino entender su situación actual y quizá futura, lo que ayudará mucho principalmente al reconocer la adaptabilidad de la persona a ciertas situaciones o tareas.

3.3 PLANIFICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Luego de haber visto las fases que constituyen de forma general el Programa de Evaluación de Potencial, es esencial conocer y definir la planificación y organización que

será necesario para su éxito, y dentro de eso las consideraciones importantes que ayuden a que cada etapa tenga su espacio concreto y así su aporte sustancial a la recolección de información que se desea.

Se propone un ejemplo de cronograma general, en un tiempo estimado e ideal a cumplir la Totalidad del Programa, ya que claramente esto estará sujeto ya a las condiciones de cuando la herramienta sea utilizada.



3.3.1 RECURSOS A UTILIZAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Como podrá notarse, los recursos vendrán a ser netamente materiales escritos, como: formatos, impresiones, etc, que estarán en las diferentes etapas del proceso, en los cuales se han mencionado tanto de las diferentes fases iniciales hasta las finales que se

analizarán más adelante como indicadores, que vienen a ser también parte de estos formatos escritos que recogen información útil hablando del efecto del Programa.

3.3.2 CONSIDERACIONES GENERALES DE LA CONSULTORA

Es importante luego de dominar el Programa en sí desde su primera fase hasta su culminación, tener en cuenta varias apreciaciones que de igual forma tienen gran importancia antes, durante y después del desarrollo de la evaluación.

Lo primero como hemos mencionado, también en la fase complementaria de evaluaciones psicológicas, la experiencia y práctica de los evaluadores es fundamental, no solo como una técnica de prevención como suele pensarse para evitar frente al cliente cualquier error que pueda dejar el Programa o la relación en términos no favorables, sino para que la experiencia del consultor o encargado de la Evaluación pueda mostrar sus actitudes positivas, presentación e ideas que pueden mejorar la aplicación del Programa en ese momento o a largo plazo de los diferentes elementos que conforman la Evaluación. Como se ha mencionado, existen fases de entrenamiento que serán ya coordinadas por la Consultora en su debido tiempo antes de cada Programa a ejecutarse, sin embargo antes del entrenamiento, es indispensable también, la selección de los consultores que se hagan cargo de esta responsabilidad, que como vemos requiere de cualidades específicas y diferentes al resto de sistemas de recursos humanos que maneja la Consultora, en este sentido podríamos hablar de un perfil del consultor que se adapte a las necesidades de la herramienta. Sin embargo tendríamos que ajustarnos a la cultura, perfil de selección de la Consultora y así otros elementos en los que no corresponde este trabajo, aun así hay consideraciones que se pueden tomar en cuenta.

El consultor que lleve a cabo este proceso, como es claro, deberá tener contacto directo y constante con los responsables del proyecto; en cada empresa donde se aplique, por lo que es notable que el consultor deberá tener no solo un recorrido que soporte esta experiencia, sino mucha afabilidad y atención al cliente, ya que hay varios aspectos de coordinación, opinión e incluso de camaradería que se da en el proceso, lo que no solo ayuda al Programa sino también a la relación de Consultora-Cliente. Junto con esta cualidad la organización y planificación serán en ocasiones cruciales, es conocido que los consultores, dentro de la misma Consultora muchas veces no solo tienen una tarea específica que llevar a cabo en cierto tiempo, por lo que es posible que la planificación y ejecución de este proceso cruce los tiempos y la agenda del consultor entre otras tareas no menos importantes, por lo que su planificación, no solo de material, sino de preparación de detalles del proceso y de sí mismo como consultor deben ser atendidos con el tiempo y espacio necesario para garantizar la efectividad del proceso. Su comunicación y junto con esto el dominio del Programa, desarrolla la atención a detalles, que no solo intervendrán en la relación con el cliente que pide el servicio sino con los participantes del mismo proceso quienes también juzgan y opinan acerca del Programa. Finalmente la observación, criterio justo y objetivo viene a formar un consultor completo, ya que será ya dentro del Programa en ejecución su punto más fuerte de garantía de un final exitoso, donde encontrará cualidades, actitudes, posturas de los evaluados que luego serán definidos en los resultados pertinentes y que harán la diferencia en la herramienta, es decir harán que su calidad y efectividad aumente y sea un valor agregado para el Cliente.

Si bien es cierto el consultor encargado tendrá relación directa con el Cliente, vendrá a ser relativo el tipo de acercamiento que se dé con el mismo, ya que no todos los

Clientes son iguales, y es prudente que entre los directivos de la Consultora decidan quien o quienes mantendrán la relación constante y directa con el o los representantes de quienes reciben el servicio. Aun así, va a ser muy importante el monitoreo y el contacto con estas personas por parte de los directivos de la Consultora, este tratamiento muchas veces ayuda a prevenir o a aumentar los lazos de trabajo durante el proceso y claro está a futuro.

Así como se ha hablado de lo que debe suceder internamente con quienes conforman la Consultora, es importante también tener en cuenta el comportamiento del Cliente o sus representantes, ya que de ellos muchas veces también depende la efectividad de las fases y así el proceso, sabiendo que muchos Clientes en nuestro mercado tienen la idea o se inclinan por relacionar a la Consultora como su facilitadora del proceso sin intervención alguna de ellos; lo cual es erróneo y en ocasiones peligroso para el resultado. En este sentido el consultor deberá conocer las cualidades del cliente y con esto del representante de la empresa, lo que quiere decir, el nivel dentro de la empresa, el nivel de intervención en el proceso, el interés y conocimiento del proceso, sus cualidades y características de trabajo, ya que cada empresa tendrá sus reglamentos y cultura de trabajo a la cual el representante se adapta y así también sus cualidades personales. Con esta información reunida, que se obtendrá en los primeros contactos con el cliente para planificar y concretar con su visto bueno, la realización del Programa. Habrá que siempre tomar en cuenta esta especie de biografía del Cliente que guiará a la empresa en las acciones que se tome, como por ejemplo: el conocimiento y dominio del Proceso por parte del representante y así conocimiento conjunto del mismo, un llamado de atención profesional cuando el cliente no toma la debida atención o responsabilidad con el proceso,

coordinación de cada fase, etc. Todos estos factores estarán latentes durante todo el desarrollo del Programa.

3.3.3 CONSIDERACIONES DE LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA EN EMPRESAS CLIENTES

Para empezar a mencionar ciertos puntos importantes en consideración con lo que sucedería en este caso dentro de la empresa cliente será siempre trascendental recordar el objetivo del Programa y la evaluación en sí mismo, pues es cierto que puede variar; siempre que se mantenga o no contacto con el Cliente será importante recordarlo, ya que este será la guía de cada acción, opinión o decisión que se tome en cualquier etapa del proceso. Esto es relevante mencionarlo ya que muchas veces el área de Recursos Humanos de las empresas a las que atenderá la Consultora tiende a distorsionar cierta información o fase del proceso consciente o inconscientemente, lo que afectará los resultados esperados y en ese caso la única responsable viene a ser la empresa que brinda el servicio. Esto debe ser manejado y prevenido por los encargados del proceso y así evitar problemas futuros, tan solo recordando en cada contacto y cuando la empresa cliente tenga tareas dentro del proceso recordarles cual es el objetivo verdadero y que todo trabajo se conduzca dentro de ese parámetro.

Dependiendo de en qué condiciones sea realizada la evaluación, es decir si será un proceso interno o externo, la Consultora deberá analizar profundamente la relación existente entre los participantes con los representantes que intervienen en el proceso, ya que de forma notable cualquier aspecto imaginable de este factor puede afectar el desarrollo de la evaluación. En este caso la Consultora debe ser objetiva antes, durante y después del

proceso ya que deberá controlar cualquier acercamiento no beneficioso por parte del Cliente o los participantes para que el Programa sea y se mantenga lo más objetivo posible, y pendiente de cualquier falla o error en este sentido la responsabilidad caerá en quien brinda el servicio. Como se puede pensar, esto será mucho más probable que se dé cuando se realizan procesos internos, ya que los responsables de la empresa muchas veces pueden tener sus visiones sesgadas o algún tipo de relación especial o diferente con alguno de los participantes diferentes al resto de evaluados, esto de cualquier manera puede afectar el desarrollo de las actividades. Claramente los consultores deberán de manera muy profesional dejar en claro que estas situaciones deben cambiar en beneficio no solo del resultado del proceso sino de la empresa en general.

Un punto muy importante del cual se debe hablar es el tema de las competencias, se ha visto que el Programa en su gran mayoría, analiza y se basa en este sistema por lo que la empresa Cliente necesariamente deberá adaptarse al modelo, no por motivos obligatorios de condiciones contractuales entre servidor y la empresa contratante, sino que un modelo de Evaluación de Potencial basa sus herramientas en dicho sistema. La duda se presenta en varias condiciones; en primer término si es que la empresa maneja o no un sistema de competencias, lo cual aparentemente presenta ya una limitación, y en segundo término si es que la empresa si maneja un sistema como se adaptan el uno al otro, siendo distintos. Pues las respuestas a estas dudas en realidad no son complicadas, en el caso de que la empresa que recibirá el servicio no haya manejado o no maneje en su interior un sistema de competencias para la evaluación de su personal, el Programa accederá de mejor manera dentro de la organización, claro está siempre que se prepare al cliente en el tema y se lo involucre dentro del tema con mucha profundidad y sin dejar duda alguna, lo que permita

incluso dar inicio a una gestión por competencias dentro de la empresa. En el segundo caso si la empresa ya maneja un sistema de competencias, no será lógico que ninguno de los dos sistemas se adapte al otro, sino que se manejen independientemente, además de que como se ha visto las competencias manejadas por el Programa son las que garantizan un potencial desarrollado en una persona, y en el que seguramente muchas competencias coincidirán con las del sistema de la empresa e incluso algunas podrán adaptarse ya que algunos comportamientos que conforman las competencias coincidirán. La empresa cliente tendrá que estar consciente de esto en todo momento y así también con cierta información o formatos que se realicen en la misma Consultora, deberá tener proactividad e iniciativa en adaptar este tipo de herramientas al de la empresa Cliente, con el fin de que la información que se comparta llegue de mejor manera y sea más eficiente.

Puede darse el caso claramente de que la empresa no maneje un sistema en sí funcional de competencias o ni siquiera lo haya levantado; en este caso la preparación de la Consultora con la empresa quizá deba implicar un trabajo más profundo en cuanto a este tema con el fin de que la empresa cliente entienda y se involucre de forma participativa en el sistema base del Programa que están contratando, puede darse las opciones; como ya han surgido dentro de la Consultora de complementar el Programa con otro servicio adicional de capacitación, al menos de las personas que estarán encargadas de llevar adelante el proceso dentro de la empresa, esto siempre y cuando se haya realizado el debido acuerdo con el Cliente ya que se dan casos también de que las personas de la empresa que recibe el servicio conoce del sistema, no lo tienen aplicado de forma general o parcial en su empresa pero pueden aceptar el Programa y adaptarse sin problema al mismo.

Finalmente hay que tener en cuenta como ya se ha entendido, el objetivo del Programa, para qué y por qué es aplicado, qué fines beneficiosos van a tener en la compañía, ya que la Consultora como entidad que brinda el servicio y que es responsable de sus herramientas y de los efectos que estos generen se mantengan dirigidos a un objetivo de crecimiento, desarrollo y especialización organizacional, ya que la información que se brindará finalmente podrá ser utilizada de forma muy diversa y pueden cometerse errores con una herramienta que busca todo lo contrario. En este sentido cabe mencionar un tema que se vuelve delicado dentro del mismo Programa por experiencia en diversas organizaciones; es muy probable que esta herramienta sin dar un número exacto pero seguramente muy cercano a la realidad, esta herramienta será utilizada en un 60% con el fin de oportunidades de crecimiento, por lo que la empresa Cliente puede volverse muy subjetiva de acuerdo a sus participantes, ya que muchas veces son personas que trabajan en un mismo equipo o que tienen un tipo de relación cercana quizá familiar con algunas personas que tienen poder de decisión en la empresa o que simplemente han entablado buenos lazos de amistad y de trabajo eficiente, lo que lamentablemente puede distorsionar sus opiniones, llevando la peor parte no solo las personas que participan sino también el desempeño de la Consultora, así esto deberá ser tomado muy en cuenta por parte de los Consultores desde el principio de la relación con el cliente, conociendo cada tipo de relación con los participantes de ambos lados y evitar por cualquier motivo que afecte su objetividad y resultados del servicio.

3.4 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

3.4.1 INDICADORES DEL ÉXITO DEL PROGRAMA

Como primeros indicadores será la retroalimentación inmediata por parte de los Consultores hacia sus superiores de acuerdo al éxito evidenciado a lo largo de la ejecución del Proceso y comparando todo esto con los valores de la Consultora y viendo si se han cumplido, obviamente estos indicadores vendrán a ser netamente prácticos pero de toda discusión en grupo sobre un resultado nacen nuevas ideas, conclusiones y aportes que ayudan a mejorar el rendimiento de un equipo.

En segundo lugar vendrá a ser el seguimiento inmediato después del cobro del servicio por parte del área comercial, en cuanto a la encuesta de satisfacción del cliente y el cumplimiento de los parámetros pactados en el contrato y en la eficiencia de la Consultora.

Sin embargo es importante tener indicadores propios del Programa que serán aplicados tanto al final del mismo y después de un tiempo prudencial para medir su efecto, las cuales serán aplicados a todos los involucrados en la Evaluación realizada, es decir los participantes y todos los colaboradores de la empresa Cliente a cargo del proceso. Todos estos se detallarán en el siguiente numeral.

3.4.2 FORMATOS DE VERIFICACIÓN DEL ÉXITO DEL PROGRAMA

Primer formato aplicable a los participantes al final de todo el Programa de Evaluación.

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

EMPRESA: _____

Con el fin de mejorar nuestro servicio, solicitamos tu valioso punto de vista y sugerencias respecto a la sesión de evaluación.

1. ¿ En qué nivel se mantuvo tu interés y motivación?

ALTO MEDIO BAJO

¿Porqué? _____

2. ¿Qué sugieres para mejorar la sesión de evaluación?

3. ¿Fueron las instalaciones adecuadas para que pudieras cumplir con el objetivo de los ejercicios?

SÍ NO

¿Porqué? _____

4. ¿Los asesores explicaron claramente las instrucciones de los ejercicios?

BIEN REGULAR MAL

5. Describe brevemente la actuación de cada uno de los Asesores.

Nombre: _____

Comentarios: _____

Nombre: _____

Comentarios: _____

6. ¿ Qué sugiere para mejorar el desempeño de los Consultores?

Segundo formato aplicable a la persona responsable dentro de la organización del proceso generalmente directivos de Recursos Humanos.

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

EMPRESA: _____

Con el fin de mejorar nuestro servicio, solicitamos su valioso punto de vista y sugerencias respecto a la sesión de evaluación.

1. ¿ En qué nivel cree se desarrollo este Programa de Evaluación de Potencial?

ALTO MEDIO BAJO

¿Porqué? _____

2. ¿Qué sugiere para mejorar la evaluación?

3. ¿Fueron los representantes de la Consultora proactivos y atentos a sus necesidades y dudas?

SÍ NO

¿Porqué? _____

4. ¿Los resultados obtenidos por el Programa los considera de un valor?

ALTO REGULAR BAJO

6. ¿ Qué sugiere para mejorar el desempeño de la Consultora?

Y finalmente la evaluación que será realizada después de uno o dos meses después de la evaluación también al directivo responsable.

NOMBRE: _____ **FECHA:** _____

EMPRESA: _____

Con el fin de mejorar nuestro servicio, solicitamos su valioso punto de vista y sugerencias respecto a la sesión de evaluación.

1. ¿ En qué nivel influyó en su área y organización el desarrollo de este Programa de Evaluación de Potencial?

ALTO MEDIO BAJO

¿Porqué? _____

2. ¿Qué factores influyeron para usted de esta evaluación?

4. ¿Consideraría realizar otro proceso similar al realizado con nuestra Consultora?

SI NO

¿Porqué? _____
