

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍA SOBRE EL POTENCIAL

2.1.1 ¿QUÉ ES EL POTENCIAL?

El Potencial humano es aquella fuerza personal que posee cierto individuo para poder alcanzar grandes resultados, si nos adentramos en las visiones psicológicas sobre este punto, en cuanto a los estudios de la psicología del trabajo, podemos entender a esta energía no solo como un único elemento que la persona puede utilizar, sino también desarrollar y que además está formado por varios aspectos importantes de la personalidad de la persona que componen parte fundamental de este potencial que le permite a un colaborador llegar a hacer la diferencia del resto de colaboradores y que puede generar crecimiento y ganancias diversas para la organización. Pero es muy común o muy fácil confundir este elemento del trabajo de una persona con el término desempeño, sin embargo entrando en la materia teórica e incluso práctica hay una diferencia clave entre estos dos elementos. El desempeño nos habla del resultado específico que una persona ha alcanzado hasta el momento, es decir en qué medida ha cumplido una materia y que tan bien la ha cumplido, mientras que el potencial no parte de un resultado pasado sino que nos habla de lo que la persona puede llegar a hacer en un futuro, lo que puede lograr en tareas diferentes, posiblemente con tareas de mayor responsabilidad o en un cargo mayor, y no solo un posible resultado sin la adaptación a estas nuevas responsabilidades. (Pereda Marín. “Experiencia en la evaluación de potencial. Recuperado de; http://www.ascolfa.edu.co/cladea2010/memorias_cladea2010/DOC/track5-1.swf) Si bien es

cierto, mucho del desempeño de una persona que provenga de su potencial, las características que demuestre sobre lo que puede alcanzar en un futuro son variables totalmente diferentes, principalmente si se habla para efectos de medición.

Con lo mencionado anteriormente podemos entender que el potencial se convierte en la energía de una persona que le permite asumir mayores responsabilidades tanto en funciones como en roles a futuro, lo que puede ser aprovechado por la organización encontrando beneficios diversos. Esta energía de la que hablamos no se convierte como decíamos en un inicio en un elemento que interviene en el accionar de una persona, es la unión de varios elementos que juntos generan un alto desempeño en un individuo, cada uno de estos elementos son fundamentales e imprescindibles, entre los cuales encontramos a las competencias orientadas hacia la dirección y estrategia organizacional, habilidades mentales e intelectuales, compromiso y lealtad organizacional junto con conocimientos y preparación académica que combinados todos estos llegan a formar una madurez laboral que permite al colaborador obtener los recursos necesarios en momentos precisos de su actuación laboral generando resultados. Cada uno de estos elementos junto con las características del potencial serán detalladas en los siguientes temas.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL POTENCIAL

Como se dijo anteriormente, en este numeral se identificará algunas de las características que conforman el potencial de una persona, como se puede entender varios de estos elementos también han surgido gracias a los estudios que se han realizado, ya que muchos de estos específicamente han venido siendo identificados gracias a los avances y

estudios de la materia, que anteriormente no eran interpretados como parte del potencial o que simplemente no eran identificados.

Cuando se habla de las características del potencial es muy claro que hablaremos de cuáles son las características que tienen justamente las personas que demuestran un alto potencial, aquí vamos a encontrar diversos aspectos ya que el conocerlos será indispensable para poder evaluarlos. Si comenzamos con este análisis podemos ir nombrando varias cualidades de una persona que resalta dentro de una organización, sin embargo es importante recordar que hay que mantener una fuerte diferencia entre lo que la persona ha alcanzado y lo que puede alcanzar con sus cualidades actuales. Como sabemos independientemente de las características individuales que una persona posea en su personalidad, y además de sus condiciones sociales y culturales, habrá cualidades que coincidan interpersonalmente entre aquellos individuos que posean un potencial para mediante mayores y mejores responsabilidades generen resultados de valor para una organización. Así pues un estudio realizado en Latinoamérica y principalmente en las principales ciudades del Perú demuestra mediante las entrevistas a varios profesionales que gestionan Recursos Humanos en importantes empresas coinciden en dar varias condiciones del comportamiento de las personas con potencial, entre las cuales que se destacan, al demostrarse como personas altamente comprometidas con la empresa, es decir muy orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales formando una visión compartida con la filosofía de la empresa, por lo general son colaboradores que tiene un buen nivel de adaptación tanto a problemas o retos dentro de la organización como a grupos o personas diferentes dentro de la misma, así también constantemente se muestran dispuestas a asumir nuevos retos obteniendo resultados rápidos y efectivos. (Pereda Marín.

“Experiencia en la evaluación de potencial. Recuperado de; http://www.ascolfa.edu.co/cladea2010/memorias_cladea2010/DOC/track5-1.swf). Estos aspectos caracterizan a los colaboradores que como se comentaba al inicio del capítulo son vestigios de personas que pueden asumir retos mayores a los que desempeñan en un momento determinado cumpliendo con labores comprometidas y muchas veces de valor agregado; tanto como estas características es muy posible encontrar a colaboradores que tengan un liderazgo desarrollado ya que muchas de estas personas suelen tener ya una experiencia importante en el manejo de grupos de trabajo.

Las características anteriormente mencionadas van a variar según la empresa, las competencias que desarrolle la misma, y así también la personalidad de la persona y la facilidad que esta le permita desenvolver dichos comportamientos y otros muy importantes que en este caso conformarán competencias que así también desarrollan las personas que demuestran tener potencial para utilizarlo en favor de la organización. Hace poco mencionamos una de las más importantes como es el liderazgo, unida junto a esta claramente podemos incluir otras que sean complementarias como el trabajo en equipo, la comunicación y la facultación, las cuales vienen a componer un grupo importante de competencias hacia la gestión de personas o equipos de trabajo, que generan interacción entre los colaboradores que componen el grupo, orientación hacia los resultados, y desarrollo de las personas que estén a cargo de los objetivos establecidos por la empresa. Así también una persona con potencial no solo debe demostrar cualidades hacia el manejo del grupo sino en la estrategia del negocio de la organización, en esto vamos a encontrar varias competencias importantes como por ejemplo adaptación al cambio, visión estratégica, creatividad e innovación y finalmente toma de decisiones, las cuales conforman

el perfil de la persona con potencial hacia fuera de la organización, generando ideas que solucionen y prevengan problemas, adelantándose a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado y decidiendo con certeza y seguridad sobre estas situaciones.(DaveUlrich, 1995)

Se ha visto hasta el momento dos aspectos fundamentales que conforman el perfil de una persona con potencial, y existe otro que constantemente interviene en las actividades diarias que realiza el colaborador dentro de la organización, así tenemos su capacidad intelectual de resolución de problemas, generación de nuevas ideas y sobretodo la capacidad de aprendizaje de experiencias y aplicación de nuevos conocimientos dentro de su trabajo, todo esto unido a la idea insistente que se propone que una persona con potencial es aquella que puede responsabilizarse de mayores o nuevas tareas de las que realiza normalmente.

Si bien es cierto que la generación de ideas y resolución de problemas pueden ser consideradas dentro de una competencia, la misma tiende a ser traducida en comportamientos evidenciables que dentro del trabajo de una persona no siempre lo son, siendo características internas de una persona: su capacidad intelectual y capacidad de razonamiento de acuerdo a los diferentes retos, problemas y situaciones que le presente su cargo.

Podemos aseverar con esto otra característica de las personas que poseen potencial, ya que este elemento es fundamental y puede hacer que despunte en un grupo de colaboradores, ya que existen momentos en la organización en que se necesitan de una capacidad análisis profunda y muchas veces compleja que puedan generar resultados

adecuados y superar dificultades que la empresa enfrente. Este análisis muchas veces es realizado antes de llevar a cabo cualquier acción por lo que así es necesario identificarlo de forma diferente a una competencia.

Como se puede entender estas cualidades son independientes unas de otras, pero unidas generan resultados importantes para la empresa, una persona con potencial no solo que se diferencia del resto de personal sino que posiblemente su crecimiento y desarrollo personal y profesional haya sido diferente, por lo que es común encontrar variables en los resultados de los elementos que acabamos de identificar. Por ejemplo, personas con su capacidad intelectual elevada que tienen sin embargo, competencias grupales no fuertes, y personas con competencias sociales muy desarrolladas pero con una capacidad intelectual menor y varios ejemplos similares que pueden variar, sin embargo la identificación de su estado en cada uno de estos factores ayudará a definir qué persona es aquella que la empresa puede aprovechar mejor.

2.2 EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL

Habiendo hablado de los diversos criterios que caben dentro de la definición de potencial, es preciso reconocer de forma introductoria o general en qué consiste su evaluación. Dado que el potencial en un colaborador de una empresa no solo se expresa por una línea única dentro de las características de su desempeño, como por ejemplo: el llegar puntual siempre a todas las reuniones del área, es necesario obtener las herramientas y conocimientos necesarios de todas las variables en que se encuentra y así se expresa el potencial, siendo este potencial no simplemente observable sino también con características imprescindibles e internas que la persona debe poseer.

Con lo mencionado se debe emplear varias opciones de análisis del potencial de una persona, que se encuentre dentro de sus hábitos, de sus experiencias y conocimientos, aptitudes y hábitos competenciales y de personalidad que harán de ese colaborador un complemento de varios puntos necesarios para que esta persona sobresalga dentro de una organización; y en este caso estamos hablando de varias organizaciones al saber que todas estas herramientas deben unirse como un servicio para varias empresas que cada una en su universo diferente tienen colaboradores que sin embargo deberán coincidir con criterios estandarizados de una persona con potencial, que hacia adelante en su desempeño promueva la renovación de ideas, la agilidad en el mercado y el liderazgo hacia el crecimiento empresarial y profesional de una organización.

2.2.1 HERRAMIENTAS QUE CONFORMA UNA EVALUACIÓN DE POTENCIAL

Los diferentes elementos que se han mencionado anteriormente van a determinar los elementos que conforma una evaluación de potencial, lo que irá determinando herramientas objetivas que se enfoquen en encontrar cada uno de los elementos que hemos definido. En primer lugar debemos enfocarnos en poder identificar cómo es el comportamiento y compromiso general del colaborador, si bien es cierto esto puede ser identificado aparentemente de forma fácil por la persona a cargo del área, es decir del superior de la persona evaluada, hay elementos que son necesarios medir como la dedicación, valores y orientación hacia la empresa; elementos que muchas veces pueden marcar la diferencia entre uno u otro colaborador, ya que estos elementos pueden potencializar el desempeño regular de una persona y así lograr objetivos importantes para la empresa. Este factor como se analizará más adelante va a depender del proceso en general, ya que se lo utilizará en el caso de que el proceso de Evaluación sea interno es decir con personas de la misma

organización en donde podamos analizar fácilmente estos factores, ya que caso contrario este factor no vendría realizado y sería complementado con algún otro proceso de selección de la misma empresa.

En otro ámbito importante dentro del proceso evaluativo serán las competencias que unirán comportamientos únicos que ayudarán en el factor de decisiones importantes en el proceso. Las competencias al ser un factor preponderante para el proceso tendrán dos perspectivas de evaluación que se complementan en cuanto a su utilización y a la información que reúnen.

En primer lugar se realizará la herramienta de Entrevista por Competencias, la cual mediante preguntas enfocadas en la exploración de hechos relevantes y verdaderos. En segundo lugar, la medición y apreciación del desarrollo de las competencias que tenga la persona evaluada. Además de esto, evaluar todo el contexto del colaborador, tanto profesional como personal obteniendo información que ayude en el proceso. Adicionalmente se contará con otra herramienta poderosa de obtención de información como es el Assessment Center, el cual pondrá a prueba justamente las competencias evaluadas con la herramienta anterior, evidenciando así mismo comportamientos claves pero mediante la observación e interacción con la persona evaluada.

Finalmente como se ha constatado resta otro aspecto importante por evaluar, el cual indagará dos fundamentos importantes de la persona que quedarían sin evaluar. El primero en cuanto a su razonamiento, claridad de pensamiento y solución de problemas, las cuales vendrán a ser medidas y evaluadas por parte de Tests Psicológicos especializados y que

obtengan valores estandarizados y aplicables a la realidad social y cultural de la organización.

Finalmente dentro del campo de las evaluaciones psicológicas, tendremos también evaluaciones que se enfoquen a los rasgos de personalidad del evaluado que ayudarán a complementar la información obtenida con información útil acerca del comportamiento y rasgos de la persona que puedan o no acoplarse con las necesidades de cierta posición de la empresa.

2.2.1.1 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Tenemos a una herramienta extendida en el medio de los Recursos Humanos pero que no siempre ha sido utilizada de forma adecuada en general por las empresas y claro está por los representantes y aplicantes de este recurso en las organizaciones. Aun así es una herramienta que lleva algún tiempo siendo utilizada y por tanto convirtiéndose en una de las bases técnicas más aplicadas y de mayor fiabilidad para quienes la utilizan.

Hablando de esta herramienta hay varios factores que definir para conocerla mejor, y eso está en sus componentes y estructura, además claro de la experiencia necesaria en su aplicación que muchas veces puede jugar un papel preponderante. Como aspecto fundamental tenemos el objetivo: que es el encontrar eventos reales que ha desempeñado el evaluado mediante preguntas estructuradas con el fin de encontrar y evaluar las competencias dominantes que la persona ha desarrollado en los últimos tiempos. (Martha Alles, 2008). Como vemos hemos encontrado otro concepto importante en esta herramienta, como son competencias dominantes. Martha Alles dentro de sus diferentes ensayos sobre las competencias nos habla que en todo tipo de evaluación y selección de

personal debe preponderar la clasificación y especificación de las competencias a evaluar, esto comprende claramente un trabajo de la organización responsable y de la consultora que va a ejecutar el proceso si fuera el caso. Las competencias definidas van a ser varias por lo que establecer competencias dominantes es decir, las que van a comandar las funciones y el desempeño de la persona, sobre las cuales se va a manejar la entrevista y de las cuales va a encontrar comportamientos que den fidelidad del desarrollo y crecimiento de dichas competencias, permitirá que el proceso se estandarice y se vuelva más sencillo.

Hay varias consideraciones que la entrevista debe tener como base para que tenga un efecto positivo no solo como una fase más en el proceso sino también como una herramienta de alto desarrollo que puede no solo encontrar información valiosa para el proceso sino conducir y establecer las bases del éxito de toda la evaluación. La entrevista como un diálogo establecido con un propósito definido, será una interacción constante y directa entre el entrevistador y entrevistado, donde cada uno va a cumplir su rol específico, estableciendo un marco de comunicación fluida en un lapso de tiempo determinado. (Martha Alles, 2008) que como hemos dicho se centrará en encontrar los principales comportamientos que conformen las competencias que se definan. Es totalmente claro que para el éxito de una entrevista el ambiente en que se dé debe ser totalmente cálido para las personas que participen, donde no existan interrupciones y se logre afianzar la confianza de la persona entrevistada, ya que sin esto la recolección de información sobre su estilo y experiencias en el trabajo será limitada.

Como Martha Alles menciona continuamente en sus libros, la experiencia, serenidad y profesionalismo del entrevistador jugará un papel preponderante en cada etapa de la entrevista, ya que pese a que toda la información deba ser recolectada del

entrevistado, la habilidad para que esto se dé y exista un compromiso por parte del evaluado es responsabilidad total de las habilidades de quien lleva la entrevista

En conocimiento se tiene que hay otros factores de igual o mayor importancia en cuanto al manejo de la entrevista, y la relación temporal que se establece entre entrevistado y entrevistador es vital, hay que reiterar en que la confianza y profesionalismo son trascendentes durante esta fase, siempre y cuando exista una distancia adecuada con el entrevistado, la cual se dictaminará de acuerdo a la situación en sí, y a las características del entrevistado, ya que cada evaluado tendrá su adaptación diferente a la entrevista y por ende reacciones diferentes, lo cual será una constante a lo largo de la conversación, donde muchas veces existen actitudes del evaluado favorables o contraproducentes para la entrevista, y donde corresponderá al entrevistador poder guiar estos factores en beneficio del Programa. Si bien es cierto todo esto va a depender de la experiencia y profesionalismo de la persona que evalúa, es siempre importante recordar que quien guía la entrevista es justamente la persona que evalúa, lo cual implica que es él quien tendrá el control de todo lo que suceda en la conversación, ejerciendo preguntas que orienten al entrevistado, mediante un ambiente de confianza y seguridad, donde se recuerde en cada etapa de la entrevista que lo que se quiere obtener la verdad de los hechos y de las características evaluadas en la persona entrevistada, y esto no se logra tan solo siendo empático y brindando confianza, sino procurando que cada pregunta sea bien estructurada y guiando a la persona en cómo deben ser sus respuestas y que es lo que se quiere de sus relatos y respuesta identificando que cada situación que describa sea la verdad sin quitar ni aumentar ninguna información. La seguridad e intervención pertinente de la persona que evalúa se

entiende debe ser precisa y casi no encontrar error, ya que cualquier información obtenida se puede desviar, malinterpretar o simplemente falsear.

Como se ha dicho, un factor importante para la obtención de información y que adicionalmente brinda confianza al entrevistador es la formulación de preguntas, que deben cumplir con ciertas características para que tengan el efecto deseado. Un aspecto principal de las mismas es la pregunta y actitud neutra, es decir, el entrevistador con los relatos de su evaluado no deberá inclinarse positiva ni negativamente hacia las respuestas que este vaya dando en la conversación, y por ende no sesgar ninguna pregunta en este sentido. Cada pregunta debe dar la libertad de que el evaluado brinde un relato a su modo y estilo persona, ya que esto además brindará información adicional sobre lo que preguntamos. Es totalmente recomendable que estas sean comprensibles, y no dejen duda para responder, además de que sean expuestas una a la vez, con el fin de que el entrevistado de importancia total a cada pregunta. Claramente las preguntas no deben condicionar la respuesta de la persona, lo que afectaría la respuesta obtenida y esto en un sentido estricto ya que esto puede ayudar a falsear la información o a que la persona pueda eludir alguna parte importante de la pregunta expuesta. Como se entiende, las preguntas van a variar entre cerradas y abiertas o de exploración, y dependerá del manejo del entrevistador, cómo y cuándo usarlas, aun así es recomendable, que para el efecto del Programa que se propone las preguntas cerradas sean tan solo utilizadas al momento de aclarar información que conocemos del evaluado o que el mismo brinda, ya que las preguntas abiertas son las que permitirán mediante relatos objetivos la identificación de competencias.

Las consideraciones anteriores deberán ser tomadas en cuenta para todo tipo de preguntas y en especial para las formuladas hacia las competencias es decir, de la

formulación de las STAR como veremos a continuación, y que naturalmente se encargarán ya de la obtención de las características de las competencias de cada persona. Como Martha Alles explica claramente la estructura de entrevista STAR deriva de cuatro pasos o aspectos que debe cumplir toda indagación sobre las competencias en una persona así: la primera (S) que habla sobre la situación que el evaluado vivió, (T) sobre la tarea que debía cumplir o alcanzar, (A) sobre las acciones que llevó a cabo para alcanzar el objetivo, y finalmente (R) los resultados y consecuencias que obtuvo con todo lo que realizó. Claramente para poder cumplir con este proceso, va a ser necesario que cada fase tenga su tiempo y espacio determinado dentro de la entrevista, ya que como se entiende si la investigación de alguna de estas fases formuladas en preguntas no son realizadas no se podrá tener la verificación y validez de las competencias que se estén evaluando. Dentro de este aspecto, la formulación de las preguntas tendrán un sentido básico, es decir con el objetivo de cumplir cada una de las iniciales de la STAR y además la adaptación que deba obtener hacia la de la competencia que se evalúe.

Cada competencia se adaptará a las preguntas y viceversa, ya que cada pregunta provoca una narración específica por parte del evaluado, en ese caso se dará importancia tanto a cada parte de la información brindada en cada fase de las preguntas como a la unión de toda la información que ya complementada permite evaluar el estado y desarrollo de una competencia evaluada. Proponemos un ejemplo que dará razón a la competencia y sobre todo a las características de cada fase.

Ejemplo:

Competencia: Orientación a la Calidad

Pregunta: ¿Cuénteme una situación en la que haya tenido que proponer mejoras para su área?

En este momento se presenta la pregunta orientada hacia la competencia la cual establece la primera fase de la estructura STAR, es decir la S, ya que propone la situación y apertura la conversación acerca de la competencia.

Pregunta T: ¿Cuáles fueron las ideas que propuso?, ¿Cuál fue el papel que tenía que desempeñar en esta situación?

Introducimos a la persona a que detalle ya después de dibujar en su narración la situación, qué fue lo que propuso, y qué tareas debía desempeñar en esta situación, pudiendo observar ya comportamientos.

Pregunta A: ¿Cuáles fueron las acciones siguientes que llevó a cabo y de qué forma?

Al comprender la situación los objetivos que se planteaban, es momento de investigar sobre cuáles fueron las acciones precisas que el evaluado llevó a cabo, con el fin de poder evidenciar directamente el nivel de la competencia evaluada.

Pregunta R: ¿Qué resultados obtuvo con estas acciones?, ¿Qué indicadores le sirvieron para poder constatar el éxito de sus acciones?

Finalmente comprobamos profundamente el efecto positivo o negativo que la persona consiguió con las ideas que planteó y con las acciones que realizó.

Es importante en todo momento verificar el rol de la persona dentro de su discurso, con el fin de encontrar veracidad en las palabras que comunica e identificar el verdadero rol que la persona desempeña dentro de las acciones que relata, lamentablemente muchas

veces los resultados positivos y excelentes que la persona relata no siempre son llevadas bajo su responsabilidad o muchas veces intervinieron muy poco en el proceso. Todo esto va a depender también de los niveles que se estén evaluando, el área e incluso el cargo que se estudie.

El ejemplo anteriormente descrito deberá ser practicado y estudiado, ya que muchas veces las preguntas deben ser replanteadas, cambiadas o restablecidas con el fin de encontrar información sustancial para el proceso.

Las entrevistas como observamos, llevadas a cabo con profesionalismo y una investigación constante pueden llegar a obtener un papel fundamental dentro del Programa de evaluación, no solo por su estructura y orden, sino por su poder de investigación del desarrollo y objetivos conseguidos en una determinada persona. Como veremos más adelante todo lo aquí planteado se unirá con el establecimiento de competencias, lo que hará de la herramienta y estructura STAR mucho más clara y así también poderosa.

2.2.1.2 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS

Las evaluaciones psicológicas en los diferentes ámbitos de los subsistemas que se manejan en la gestión del talento humano, tienen un papel sumamente importante, siempre y cuando se tenga la coherencia y profesionalismo necesario para ser manejadas dentro de cualquiera de estos procesos. Como se analiza en esta ocasión, las evaluaciones psicológicas tendrán un papel importante, que si bien es cierto no formarán parte de la estructura del Programa estrictamente, sumará información totalmente relevante en cualquier caso y situación que sean empleadas.

Dentro del Programa de Evaluación de Potencial el objetivo que se ha planteado es el de alcanzar una herramienta funcional y ágil, por lo que se debe encontrar pruebas que vayan con esta apreciación y así agregar valor al Programa como tal, para esto se realizó una selección de pruebas en cuanto a su función validez, fiabilidad y el resultado que ofrece y cómo lo ofrece, para aumentar de forma significativa la información de los resultados de un participante del Programa.

Como respuesta al objetivo que se tiene planteado en este Programa, se pretende reunir información relevante y útil para el cliente de las diversas clases de test, pruebas, y baterías psicológicas que existen, dando importancia por un lado a aquellas pruebas predictoras de un alto desempeño y aquellas pruebas que puedan definir un perfil de personalidad del participante y que pueda ser apreciado con objetividad no solo como información adicional sino como información que en ciertas circunstancias puede ser crucial al momento de decidir sobre un colaborador y todo lo que rodea al mismo.

En primera instancia se debe aclarar la necesidad de administrar una o varias pruebas psicológicas, ya que estas nos permiten recoger datos de comportamientos que complementan un perfil de una persona, en este caso un perfil profesional. En el caso de la Consultora en los diferentes enfoques de la gran diversidad de pruebas psicológicas que existen busca inclinarse por aquellas que destaquen los comportamientos de la persona y finalmente los rasgos de personalidad que hagan de un colaborador altamente eficiente. (Thorndike, 2001)

En este sentido hay que enfocarse en hacer un seguimiento y reconocimiento de la mejor elección de una prueba psicológica en cuanto a su confiabilidad y su validez, con el

fin de que acertemos en obtener las pruebas y así la batería que sea eficaz en el trabajo que realizamos. Así como hemos mencionado la inclinación será por tests que tengan años de estudio o validación en cuanto a su formación teórica y experimental y finalmente que sea, de aporte o de valor agregado a lo que se investiga. Con esto, se pretende reunir características positivas en cuanto a la regularidad de las puntuaciones que estas pruebas arrojen, evidencias empíricas de que el test mide e interpreta justamente lo que sostiene en su investigación y como objetivo de evaluación psicológica y finalmente una adaptación a las características poblacionales en las cuales van a ser utilizadas. Dentro de estas características podremos encontrar varios ejemplos de pruebas pero aún resta un elemento importante. Y si queremos encontrar por un lado personas que justamente posean lo necesario para poder desempeñar un puesto determinante en la organización tendremos que basarnos en una validez generalizada del factor “g”, aspecto relacionado esencialmente con criterios de desempeño.

En esto entonces se define la importancia del factor “g” ya que se convierte en el valor de la “capacidad de aprender de una forma rápida y correcta de la experiencia de situaciones estructuradas, como capacidad de abstracción y de aplicar lo aprendido en situaciones concretas de trabajo, mejorando el desempeño, generando alternativas y solucionando problemas”. Con esta razón se inclina la búsqueda de una prueba de aptitudes intelectuales, dentro de las cuales se encuentran varias opciones para poder emplear. (Jaime Moreno, Evaluación Psicológica, 2008)

Encontramos por otro lado también la necesidad de encontrar las características de personalidad de un individuo al quien evaluaremos, y en este caso sería correcto una prueba que nos arroje formalmente varias cualidades del colaborador que se relacionen con rasgos,

tendencias o hábitos que hagan de esa persona alguien eficiente en el trabajo, y así mismo dentro de este ámbito encontramos varias ofertas de pruebas psicológicas, tanto de cuestionarios como pruebas proyectivas que en menor cantidad se acercan a lo que la Consultora necesita pero que pueden ayudar en cuanto a variabilidad de la información que obtienen del individuo, y así complementar la información que se recoja juntamente con el resto de fases.

Pese a que la unión de pruebas que finalmente se escojan con los criterios esenciales que acabamos de mencionar quedarán como una fase adicional u opcional dentro del Programa de Potencial, hay que recordar que su aplicación por este mismo criterio podría variar tanto dentro de un modelo secuencial de uso, es decir de una forma de preselección y filtración de los mejores evaluados o un modelo en bloque complementándose con el resto de fases del Programa. Sea como sea todo va a depender de la relación y necesidades que el cliente tenga de la Consultora, pero conociendo que en cualquiera de los casos la respuesta será de calidad y eficiencia. Más adelante se hablará de las pruebas escogidas, sus características y aplicabilidad.

2.2.1.3 ASSESSMENT CENTER

Una herramienta muy difundida pero que necesita mucha técnica, experiencia y conocimiento para que sea exitosa es el Assessment Center, la cual como con las anteriores técnicas tratará de focalizarse sobre todo en las competencias de las personas evaluadas las cuales serán medidas por un sistema estandarizado de la herramienta pero siempre con una tendencia a encontrar las necesidades del procesos y organización donde sea utilizada.

El Assessment Center, es una herramienta que tiene su fundamento en la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol que van a ocupar. (Mariela Díaz Pinillos, Assessment Center Paso a Paso, 2006) Esta técnica general ha sido perfeccionada a lo largo de los años, principalmente desde las décadas de los 80's, ya que dejando de lado sus inicios en pruebas y reclutamientos militares, la técnica comenzó a especializarse en las necesidades organizacionales que se pretendían buscar y así ir mejorando los estándares de funcionamiento para que pueda ser aplicada de manera más general y con mucha más experiencia. A partir de estos años, la técnica que organizacionalmente había sido iniciada en Estados Unidos empezó a difundirse en América Latina, con bases ya probadas especialmente hablando de la observación y sus estándares, para que así pueda ir adaptándose a las necesidades organizacionales y condiciones de cada país.

Como se ha visto, su técnica principal va a ser la observación, pero esta va a especializarse en la serie de comportamientos que formen una conducta en cada persona observada, que serán inducidas por situaciones o ejercicios que serán realizados dentro de la sesión de observación, con ciertas normas y reglas generales pero que obedecerán al día a día que se vive dentro de las organizaciones, pero con diferencias y condiciones especiales de cada giro de negocio y así también del cargo a evaluar.

Muchas veces, hablando de estas situaciones similares a las reales, se tiende a utilizar eventos cotidianos basados en las principales funciones que realiza la persona y mayormente en aquellas que tendrá que realizar, lo que permite ver las respuestas de las personas evaluadas y así poder encontrar factores tanto positivos como negativos de las

personas en estas funciones que muchas veces son críticas en una posición. Todas estas situaciones formalmente dentro del Assessment toman el nombre de simuladores, los cuales van a variar, como se explica anteriormente y así también según la invención de las personas que los crean y aplican, ya que dichos simuladores, deben ser probados con anterioridad y ser validados, verificando de que estos producen el efecto deseado en los candidatos; lo que no quiere decir que siempre induzca a los participantes a que sus competencias salgan y se desarrollen pero en dependencia de la voluntad y capacidad misma de los participantes, es decir todos estos simuladores impulsan, la generación de una escena similar a la del trabajo cotidiano y forma el entorno donde la persona se desarrollará de acuerdo a sus propias decisiones y la información que se le facilita. Nunca un simulador deberá influir y cambiar los comportamientos de una persona ya sea de forma negativa o así positiva.

Como los simuladores formarán un escenario diferente que parezca una situación real de un trabajo cotidiano, estos simuladores se presentarán en varias formas y condiciones, estableciéndose en una clasificación que a lo largo de los años algunos se han establecido ya como populares y otros que van cambiando con el tiempo y el ingenio de quienes los aplican. A continuación hablaremos de algunos ejemplos, entre ellos los más populares, de qué se componen y de qué tratan:

Juego de negocios: Se trata de un simulador grupal donde los participantes deberán trabajar y enfrentar no solo las propuestas del ejercicio sino también el trabajo del resto de participantes a manera de competencia en la resolución de diversos problemas empresariales y con mucho énfasis en el pensamiento estratégico y la toma de decisiones. Simulador comúnmente utilizado en procesos gerenciales, sin embargo se ha podido

extender a otros niveles de acuerdo a la modificación del nivel de complejidad del mismo simulador, con esto se abre el abanico de competencias observables en el grupo, tanto como liderazgo, solución de conflictos, empoderamiento, relaciones interpersonales, etc.

Discusión en grupo: Este simulador plantea situaciones problemáticas pero que deben ser resueltas en grupo, por lo que dentro de las instrucciones se enfatizará el trabajo en equipo y las resoluciones basadas en acuerdos, siendo esta la principal forma de apuntar en esta clase de ejercicios, a que la ayuda conjunta e integración de los participantes se dé casi obligatoriamente, pese a las circunstancias que puedan darse en el grupo, que aun así vienen a ser comportamientos que alimentan la observación en el ejercicio.

Dentro de esta clase de simuladores se podría tener otra clasificación de acuerdo a los simuladores con roles o sin roles, pero van a depender del objetivo y las necesidades que tengan los observadores y en si la organización, con el fin de decidir si es mejor un juego de roles, donde ya se da un camino y una posición al participante, o uno sin roles donde la participación será desde principio más abierta desde el punto de vista técnico.

Ejercicios de análisis o presentación: Suelen ser realizados en grupo o de forma individual, donde va a primar la comunicación y el análisis, variando así también en dos tipos de simuladores en este caso, los que vayan a tener preparación previa y los que no, es decir, aquellos en que el o los participantes tendrán un tiempo prudente para preparar un tema específico o aquellas en los que sin preparación el participante realiza una presentación formal de un tema específico, todo va a depender de igual manera de qué es lo que se quiere observar y la complejidad que se quiera utilizar, de acuerdo al objetivo, la posición, etc.

Bandeja de entrada: Generalmente aplicado de forma individual, donde el participante se encontrará con cierta cantidad de documentos que representan asuntos pendientes o problemas a resolver dentro de la organización, todos estos documentos tendrán relación con cierta posición en la organización y de ahí que el objetivo del participante será dar solución a cada uno de estos asuntos que van a variar en prioridad, información, contexto, etc. Aquí va a pesar mucho la gestión del participante ya que si los asuntos no son resueltos, pues claramente se darán problemas importantes en la organización y con sus responsabilidades. Este simulador es utilizado en la evaluación de la capacidad de análisis, toma de decisiones, planificación, facultación.

Si bien es cierto que las respuestas van a ser totalmente diferente entre cada participante, se supondría que las respuestas caerían en un cuadro subjetivo donde las respuestas sean relativamente válidas o erróneas. Sin embargo, para evitar dicho límite, esta clase de simulador aparte de tener al igual que los demás su validación previa, debe contar con un listado de posibles soluciones o soluciones mínimas de cada caso para de ahí partir en la calificación de cada documento que pueden variar de entre 10 y 15 generalmente. (Mariela Díaz Pinillos, Assessment Center Paso a Paso, 2006)

Simulación de entrevista: Generalmente más utilizada en altos ejecutivos, donde de igual forma se pone a prueba la capacidad de la experiencia y profesionalismo del evaluador, ya que se recrea una situación de negociación directa entre dos personas, utilizando temas que puedan llevar a un conflicto entre colaboradores o áreas de la organización a diferente nivel, por ejemplo el cambio de algún empleado, la aplicación de un nuevo proceso, el incumplimiento de objetivos, etc. Buscando la capacidad del participante de encontrar soluciones, analizar y recoger información importante que le

permita decidir, y así negociar con el evaluador que por lo general es la persona afectada con quien tiene que llegar a algún acuerdo y hacer prevalecer la atención a los detalles, la persona y el alcance del objetivo planteado por los evaluadores. A diferencia de los anteriores simuladores la observación no será por parte de un grupo de evaluadores, sino individual, debido a como se lleva a cabo el ejercicio, con esto la persona que evalúa dispondrá de una técnica de observación y recolección de información ágil y útil.

Dentro de la aplicación general el Assessment Center contará con varias fases de ejecución y así también con varios roles que se deben cumplir, entre estos encontramos a: los observadores, quienes serán personas especializadas en el tema y que tengan un conocimiento profundo de la posición que se requiere cubrir y así también de la situación de la posición, del área y claramente de la organización. Además de estas personas se encontrará la persona que dirija la sesión de evaluación, la cual comúnmente es la persona con más experiencia en el campo y que así lidera este grupo de observación y evaluación. Por otro lado se tiene ya a las personas evaluadas cuyo número técnicamente no deberán sobrepasar de 8, para mantener la objetividad y el control sobre la evaluación quienes previamente habrán sido citados a la sesión que se realizará y quienes tendrán en su conocimiento en qué consistirá dicha evaluación. Dado el caso de que esta evaluación sea brindada por una empresa especializada no perteneciente a la organización donde se lleve a cabo, es común que las personas involucradas con la posición o cargo que se está buscando, es decir, jefe inmediato, pares, director del área, etc; intervengan en el proceso, aunque técnicamente no es recomendable ya que puede afectar al normal desenvolvimiento de la evaluación y no solo afectar los resultados de los participantes sino también de la validez herramienta.

La evaluación también cumplirá con un proceso general, que va a obedecer a ciertas reglas o consideraciones, que a su vez se acomodarán de acuerdo a la posición que se evalúa y a la duración de la evaluación. Las grandes fases de la evaluación serán la presentación del proceso e introducción hacia el proceso, lo cual será llevado a cabo por el líder de la evaluación, luego vendrá la fase más larga, en la cual se pondrán a conocimiento paso a paso las situaciones o simuladores que se aplicarán y finalmente, las fases de retroalimentación y finalización de la jornada. Cada fase tiene sus consideraciones generales y que serán definidas por el estilo de los evaluadores y por el contexto en que se dé la evaluación.

2.2.2 PASOS QUE CONFORMAN UNA EVALUACIÓN DE POTENCIAL

Encontramos un orden específico dentro de la que sería una Evaluación de Potencial que obedece en primera instancia a una mejor aplicación de las diferentes etapas de la misma buscando el beneficio tanto de la herramienta como de las personas que van a ser evaluadas, obteniendo en cada fase la información pertinente que se va complementando junto con las demás en el desarrollo de la evaluación en general. Si bien es cierto la aplicación de las fases que se proponen para una Evaluación de Potencial deberán ser flexibles de acuerdo a las circunstancias de la empresa y de las personas evaluadas, aún más ya que hablamos de un programa como oferta dentro de la Consultoría de las empresas que requieran el servicio; es importante resaltar que hay especificaciones que servirán como condiciones generales y recomendables con las que deberá cumplir el programa en su orden y estructura de aplicación que se mencionan en este capítulo.

Como primera instancia, incluso como paso preliminar de la aplicación del programa como tal, se deberá tener reunida toda la información necesaria acerca del origen y el objetivo del programa que se va a aplicar, todo esto mediante reuniones acordadas con el cliente en las cuales se especifiquen puntos preponderantes de la actividad que se realizará. Toda esta información que será especificada es de gran importancia ya que todo el orden y estructura del programa que se aplicará podrá variar de acuerdo a esta información. Recogida la información inicial se considerará la coherencia y orden que debe tener el programa en general, como se verá a continuación, para poder hacer los cambios o consideraciones pertinentes para que la Evaluación encaje con las necesidades del cliente y los evaluados.

Entrando por ende en el orden y la cronología de las fases de la evaluación es recomendable tener la fase inicial de Entrevista por Competencias, ya que aquí, se obtendrá la información preliminar de las personas evaluadas, la misma que se enfocará en hacer una indagación profunda en el desarrollo y estado actual de las competencias de las personas, mediante la aplicación de la técnica, y además de tener el primer contacto personal con los evaluados donde no solo se explique todo el proceso en general, sino donde se obtendrá también mayor compromiso de la persona explorado varios campos de la misma fuera de las competencias que son importantes para el proceso. Por eso se recomienda realizar esta fase como la inicial, ya que además muchas veces se encontrará información preponderante para el beneficio del proceso y de las siguientes fases, que será incluso de guía no solo para el proceso sino para los clientes y responsables del servicio, siendo información que posiblemente no pueda resaltar o salir en las otras fases de la Evaluación, como por ejemplo datos sobre el clima y la cultura de la Organización, alguna limitación

con algún Jefe que pueda intervenir en el proceso, etc. Como se sostiene esta fase aparte de ser la inicial tendrá gran importancia, pues garantiza el involucramiento de los evaluados en el proceso y así también el primer feedback de los participantes tanto para la Consultora como para la empresa Cliente.

Continuando con el proceso vendrá la siguiente fase de Evaluación Psicológica, que contendrá varias evaluaciones que se detallan en el capítulo correspondiente, y que formarán una batería psicológica de aplicación las cuales tendrá como función principal el análisis complementario del potencial de las personas evaluadas. En este caso los resultados y la relación con los evaluados será mínimo, a diferencia del resto de fases, en los que existe obligadamente un contacto personal y continuo con los participantes, aquí el medio de relación serán las evaluaciones y los resultados que de estos se obtengan, en donde se logrará una visión objetiva y cualitativa del desempeño de las personas en varias funciones de su razonamiento y además cualidades de su personalidad que ayudarán a definir más sus perfiles y así acercar más sus resultados a los deseos y necesidades tanto del cliente como de la organización. Como vemos esta fase será intermedia en el proceso de evaluación, permitiendo unir ya información de competencias e información general de las pruebas psicológicas que unen dos campos de los evaluados y así ya teniendo una perspectiva más completa de las personas que participan en el proceso que permiten definir perspectivas en el proceso. Esta etapa tendrá gran importancia justamente por lo que se comenta y además porque ya se puede visualizar cualidades de los evaluados en cuanto a sus potenciales y cualidades que se puedan relacionar con los requerimientos del puesto, aspectos que se podrán ya analizar tanto como fortalezas de la persona, aspectos que tienen que ser considerados a futuro.

La siguiente fase será quizá la fase más compleja en cuanto a su realización y aplicación, por la técnica y cuidado que implica, hablamos del Assessment Center, donde varios aspectos vistos en las anteriores fases pueden complementarse y observarse en vivo para su comprobación y medición. Esta fase por lo general se la realizará en la etapa final de toda la Evaluación; sin embargo como se dijo en un inicio va a depender de las variables que se hayan definido con el cliente. Esta fase muchas veces se evidenciará por comportamientos que pueden llegar a formar criterios decisivos en el proceso, lo cual no necesariamente es correcto puesto que en primer lugar se validarían el resto de fases y los criterios estarían totalmente sesgados a ciertas impresiones que no siempre son acertadas. Como se decía esta fase permitirá observar varios aspectos tanto de las competencias que conforman a los evaluados como varios rasgos de su personalidad, dependiendo de los simuladores o situaciones que se le presenten, ya que muchos rasgos que se obtendrán serán los críticos para el puesto que se está buscando. Esta fase necesitará de todo el apoyo de los asesores, clientes y sobretodo del compromiso que se haya ganado con las personas evaluadas en las anteriores fases, ya que todo el interés que ellos pongan en esta fase garantizará el éxito de la misma. Esta razón complementa un poco más la apreciación del por qué esta fase suele venir al final. Es probable que en esta fase mucha de la experiencia y estrategia de los asesores de la Consultora se ponga en juego por lo que lleva a esta fase a ser mucho más crítica pero a la vez poderosa en cuanto a la obtención de información trascendental para el proceso; es decir muchas cualidades o características que los asesores observaron de los evaluados, podrán ser extraídos objetivamente con su intervención para que puedan ser estudiados en el proceso. Por lo general esta fase llevada a cabo en un día podrá terminar con la solución de dudas tanto del cliente como de las personas evaluadas

acerca de cómo se realizará el resto del proceso y cómo concluirá tanto en tiempos y resultados.

Para concluir los pasos y apreciaciones de la Evaluación en general, hay que tener en cuenta un último aspecto que posiblemente cambie la cronología de las fases antes citadas, tan solo en el caso de que los candidatos o personas evaluadas pertenezcan a la empresa, es decir sea un proceso interno, lo que vendrá a adicionar la fase de evaluación de compromiso y dedicación de los empleados, que como se ve en el capítulo correspondiente, tendrá que ser trabajado conjuntamente entre los asesores y los jefes inmediatos de los candidatos que participen. Siendo esta una fase en donde los evaluados no interfieren presencialmente, viene a convertirse en una fase complementaria, es decir que puede ser llevada a cabo tanto en un inicio como al final de las fases anteriormente vistas, sin embargo podría ser de utilidad ser realizada al inicio de las mismas con el fin de que los asesores obtengan de aquí y de las conversaciones con los jefes inmediatos ya información sustancial para arrancar con el resto de fases.

Cuando se concluyan las fases mencionadas, vendrán los procesos de evaluación formal, con la reunión y criterio de los asesores de la Consultora y así la elaboración de informes, que serán entregados y realizados en los tiempos acordados con los clientes.

Se propone a continuación un cuadro que muestra de forma general como se manejaría cronológicamente las fases generales en un grupo de seis personas, como comúnmente suelen ser planteados:

	DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
SEMANA 1		PRESENTACIÓN DE PROPUESTA AL CLIENTE		DEFINICIÓN DE OBJETIVO DE EVALUACIÓN Y GRUPO A EVALUAR		INFORMACIÓN A COLABORADORES DE LA EVALUACIÓN	
SEMANA 2		INICIO DE PROCESO CON ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS		ADMINISTRACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS		EVALUACIÓN DE ASSESSMENT CENTER	
SEMANA 3		CONSENSO DE RESULTADOS DE LOS PARTICIPANTES	ELABORACIÓN DE INFORMES	ELABORACIÓN DE INFORMES	ELABORACIÓN DE INFORMES	ELABORACIÓN DE INFORMES	
SEMANA 4		PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A EMPRESA CLIENTE					

FASE 1		FASES PREVIAS AL PROGRAMA
FASE 2		
FASE 3		
FASE 4		FASES DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL
FASE 5		
FASE 6		
FASE 7		
FASE 8		
FASE 9		

2.2.3 INFLUENCIA DE LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL EN LA ESTRATEGIA Y SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro de la gestión y estrategia de toda organización, existe permanentemente tendencias a mejorar la calidad de su talento humano y del talento humano que conformará a la misma organización. Para esto las organizaciones utilizan varias herramientas y filtros tanto en la selección de nuevo personal como en la evaluación de su personal actual y posiblemente como estrategia permanente ya que en el mercado la mayor diferencia competitiva que se puede lograr es conformar a la organización con un talento humano

totalmente capacitado, abierto al cambio, con un alto sentido de liderazgo, trabajo en equipo y responsabilidad, y finalmente como gestión de la organización pero muy relacionado con su cultura y su clima, un talento altamente leal y comprometido con la empresa.

En las primeras características descritas la herramienta que se construye en este trabajo interviene de manera directa, ya sea con personal interno o externo, ya que se orienta siempre a satisfacer las necesidades de la organización y escoger perfiles que cumplan con dichas características. En este sentido el Programa puede ser un sistema establecido que atraviese el resto de subsistemas que suele manejar esencialmente un área de Talento Humano, ya que se convierte en la base de selección y definición de perfiles adecuados para la organización, de perfiles potenciales para mejorar un proyecto o área en la organización y conseguir una perspectiva general de cómo es el personal de la organización aun más si se lo hace de forma masiva, ya que puede contribuir a ver falencias en el trabajo tanto técnico como competencial de los colaboradores, necesidades de capacitación, incluso características de la misma cultura de la organización y clima de la misma.

Dependiendo de las necesidades de las empresas clientes de Impakto, y los proyectos que se realicen, esta herramienta puede transformarse en base para la toma de decisiones en la organización sobre su personal e incluso base de estrategias planteadas para cierta área o la organización en sí, en el momento en que se la utilice y para las siguientes estrategias o cambios organizacionales.