

# **LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

**Textos elaborados por Santiago PEREDA MARÍN y Francisca  
BERROCAL BERROCAL**

# ÍNDICE

---

## **1. Los Centros de Evaluación**

### **1.1. ¿Qué son los Centros de Evaluación?**

### **1.2. Ventajas e Inconvenientes de los Centros de Evaluación**

### **1.3. El proceso de Diseño e Implantación de un Centro de Evaluación**

## **2. Técnicas de Evaluación de Competencias**

### **2.1. Las Pruebas Situacionales**

#### **2.1.1. Tipos de Pruebas Situacionales**

### **2.2. La Discusión de Grupo**

### **2.3. La Entrevista de Competencias**

# 1. LOS CENTROS DE EVALUACIÓN

Los *centros de evaluación* (C. E.) están adquiriendo cada vez más relevancia, tanto en nuestro país, como en todo el mundo occidental, como instrumentos de evaluación y desarrollo del personal, aunque cuando son utilizados para este último objetivo habitualmente reciben el nombre de *centros de desarrollo*.

La razón es que permiten obtener informaciones objetivas, válidas y fiables sobre las competencias, potencial, motivación e intereses de los sujetos y servir como punto de partida para el desarrollo de programas de formación adaptados a las necesidades específicas de los individuos.

## 1.1 ¿QUÉ SON LOS CENTROS DE EVALUACIÓN?

Los C. E. se pueden definir como *un proceso estandarizado de evaluación, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluadores entrenados, y en el que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación* (Pereda y Berrocal, 2001).

Pero para que un proceso de evaluación se pueda considerar un C. E., es preciso que cumpla una serie de condiciones:

- El proceso debe partir de la definición clara y operativa de las variables que se van a evaluar; es decir, de la *definición de las competencias y comportamientos* relevantes exigidos en el puesto de trabajo, obtenidos a partir del análisis del mismo. Este aspecto asegurará, por un lado, que las variables que están siendo evaluadas estén directamente relacionadas con las exigencias y contenido del puesto y, por otro, facilitará el acuerdo entre evaluadores al tener un mismo marco de referencia y saber exactamente qué observar y calificar.

- Deben intervenir *varios evaluadores entrenados* en las técnicas, procedimientos e instrumentos de evaluación utilizados, además deben estar familiarizados con el contenido y perfil de exigencias del puesto.
- Deben utilizarse *varias técnicas de evaluación*, incluyendo, como mínimo una prueba situacional.
- Los métodos y técnicas de evaluación deben *adaptarse a las competencias* identificadas como relevantes para el puesto de trabajo, lo que supone que cada proceso será específico e individualizado, en función de las características de la organización y del perfil de exigencias del puesto.
- Deben *evaluarse todos los aspectos relevantes del puesto*, no sólo el más relevante; esto es, la evaluación de los participantes debe ser global.
- Cada competencia incluida en el perfil de exigencias, debe ser *evaluada por un mínimo de dos técnicas y/o ejercicios*.
- El resultado de los juicios finales, debe basarse en la *información conjunta de evaluadores y técnicas*.
- Cada participante debe ser evaluado por *jueces diferentes*, durante la realización de las distintas pruebas.

Un C. E. dará, generalmente, como resultado un informe escrito en el que se combinan informaciones cuantitativas y cualitativas, tales como puntuaciones obtenidas por los sujetos en tests y ejercicios, niveles obtenidos en las distintas competencias evaluadas, descripciones de los puntos fuertes y débiles de los individuos, etc. Como consecuencia de todas estas informaciones, el C. E. finaliza con la toma de decisiones referidas a si se contrata o no, o si se promociona o no a un individuo, y/o con recomendaciones sobre las actividades de formación que son necesarias para el sujeto.

Los C. E. están teniendo un uso cada vez más amplio en nuestro país, fundamentalmente en procesos de selección de personal, evaluación del potencial y desarrollo de competencias y, más en concreto, para puestos técnicos, mandos y directivos.

Sin embargo, la utilización de los C. E. se remonta a la Primera Guerra Mundial (Ansorena, 1996), y fundamentalmente a la Segunda Guerra Mundial (Feltham, 1992); por tanto, son pruebas con una amplia historia documentada, fundamentalmente, a partir de los años cuarenta.

## **1.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LOS C.E.**

La razón de la creciente utilización de los C. E. en el mundo laboral, es que son uno de los procesos más exhaustivos y completos que pueden emplearse en las organizaciones, a la hora de evaluar competencias, ya que, por un lado obligan a los sujetos a realizar pruebas de muy distinto tipo y, por tanto, se evalúan sus competencias a través de distintos métodos; mientras que por otro, permiten que varios jueces emitan sus juicios simultáneamente, por lo que se pueden controlar bastante bien los sesgos que pueden aparecer, por ejemplo, debidos a la interpretación de los datos de un único individuo.

Así, se puede afirmar que la utilización, cada vez mayor, de los C. E. se debe a que presentan una serie de *ventajas* sobre los restantes métodos de evaluación del personal (ver figura nº 1):

- Permiten evaluar, en un periodo relativamente breve de tiempo, un *amplio abanico de competencias*.
- Permiten la *evaluación simultánea de varios sujetos*.

- Tienen una *alta validez aparente* para los sujetos, ya que las técnicas y ejercicios que se emplean están directamente relacionados con las exigencias y el contenido de los puestos de trabajo.

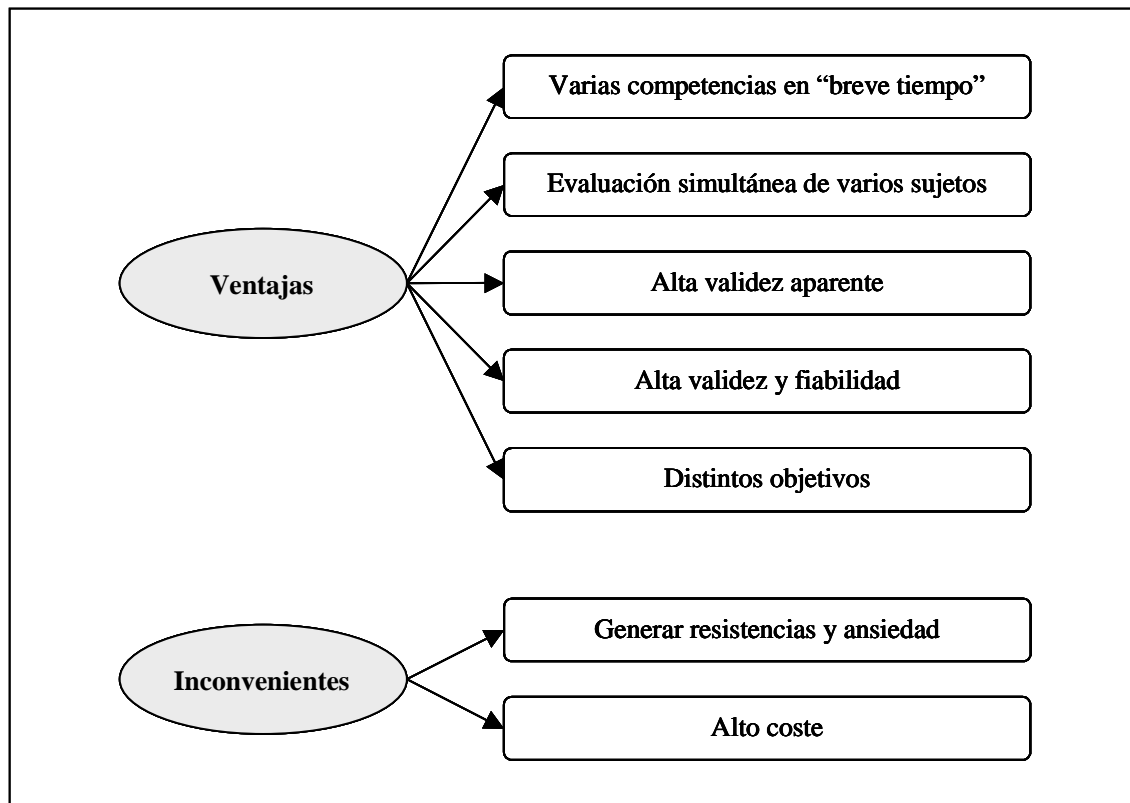


FIGURA Nº 1. Los centros de evaluación: ventajas e inconvenientes

- Cuando están correctamente diseñados, tienen una *alta validez y fiabilidad* (Ansorena, 1996), ya que las competencias evaluadas están directamente relacionadas con los comportamientos incluidos en el perfil de exigencias de los puestos y las evaluaciones de cada sujeto se efectúan a partir de los juicios conjuntos emitidos por varios evaluadores, especialmente formados, a través de las observaciones que han llevado a cabo en distintos ejercicios.

En general, en los estudios llevados a cabo sobre el tema de la validez, confirman que los C. E. son uno de los métodos de evaluación del personal más válidos, dentro de las áreas de selección del personal y evaluación del potencial.

Con respecto a la fiabilidad de los C. E., se puede decir que es alta, siempre y cuando se cuiden el diseño de los ejercicios y el procedimiento de evaluación.

- Los resultados obtenidos pueden utilizarse con *distintos objetivos*:
  - *Asignación de personas a puestos*; es una de sus aplicaciones más habituales y se suele utilizar, fundamentalmente, para puestos de técnicos, mandos y directivos, como resultado de selecciones externas, promociones y/o reestructuraciones de plantillas.
  - *Evaluación del potencial directivo*; el objetivo, en este caso, es conseguir una evaluación lo más objetiva posible de las personas que, en un futuro más o menos próximo, se prevé que puedan ocupar puestos directivos, con el fin de orientar sus planes de carrera y desarrollo profesional, en función de las necesidades presentes y futuras de la organización.
  - *Formación del personal*; cuando se utilizan para facilitar el desarrollo individual de los empleados en la organización, a través de la detección de sus necesidades de formación en relación con el puesto de trabajo actual o futuro.

Sin embargo, aunque las ventajas de los C. E. son múltiples y muy importantes, es preciso tener en cuenta también sus inconvenientes, entre los que destacan dos (ver figura nº 1):

- La situación a la que se somete a los participantes puede generar resistencias y una gran *ansiedad*, debido a que requiere convivir con potenciales competidores a lo largo de uno o más días; y a que, en ocasiones, los sujetos, sobre todo si el C. E. se está realizando con personal interno de la organización, pueden pensar que su carrera profesional depende de los resultados que obtengan en el centro. Por ello, es importante si se quieren evitar los efectos perjudiciales de un exceso de ansiedad, proporcionar una buena información previa sobre los objetivos, contenido y proceso del C. E.; repercusiones profesionales de la evaluación para los participantes; quién, cómo y cuándo se les proporcionará retroinformación sobre los resultados que han

obtenido; etc.; en definitiva, que se clarifiquen todas aquellas preguntas y dudas que puedan tener los sujetos antes de su participación.

Su desarrollo conlleva un *alto coste*. Entre dichos costes, destacan los que se derivan de la elaboración y/o compra de los tests y ejercicios que se van a utilizar, de la formación de los evaluadores, de los viajes y alojamientos de los evaluadores y de los participantes, del tiempo que tienen que dedicar al diseño y aplicación del C. E. los componentes de la dirección de Recursos Humanos, etc.

Ahora bien, siempre es necesario analizar si un coste supone un gasto o una inversión para la organización. Así, habrá que relacionar el coste del C. E. con los beneficios que puede producir su utilización.

Es preciso, además tener en cuenta otra serie de beneficios derivados del uso de los C. E. y que, también, tienen una repercusión económica, más o menos directa, sobre el funcionamiento de la organización. Así, los C. E. tienden a ser muy bien aceptados, tanto por los sujetos evaluados, como por los evaluadores. Este aspecto es particularmente importante cuando se están tomando decisiones referidas a la promoción de empleados de la empresa. Por tanto, un C. E. bien diseñado aumenta la confianza en el sistema de selección y promoción, así como la satisfacción de los empleados.

### **1.3. EL PROCESO DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN**

Anteriormente se ha comentado el alto coste que conlleva la puesta en práctica de un C. E., por lo que previamente a su desarrollo, será preciso responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivo se pretende conseguir con el C. E.?



- ¿A quiénes se va a evaluar?
- ¿Qué formación deberán recibir los evaluadores?
- ¿Qué personal y qué medios se van a necesitar para su implantación?
- ¿Cuál es el presupuesto del que se dispone para su realización?
- ¿Quiénes van a tener acceso a los resultados del C. E.?

Las respuestas a estas preguntas, indicarán la conveniencia de llevar a cabo el C. E. o, por el contrario, utilizar otro sistema de evaluación, que proporcione los mismos o muy similares resultados pero con un coste significativamente inferior.

Una vez, que se ha considerado que es la mejor opción se procederá a su diseño y desarrollo. Las fases que implica el diseño e implantación de un C. E. son (ver Figura nº 2):

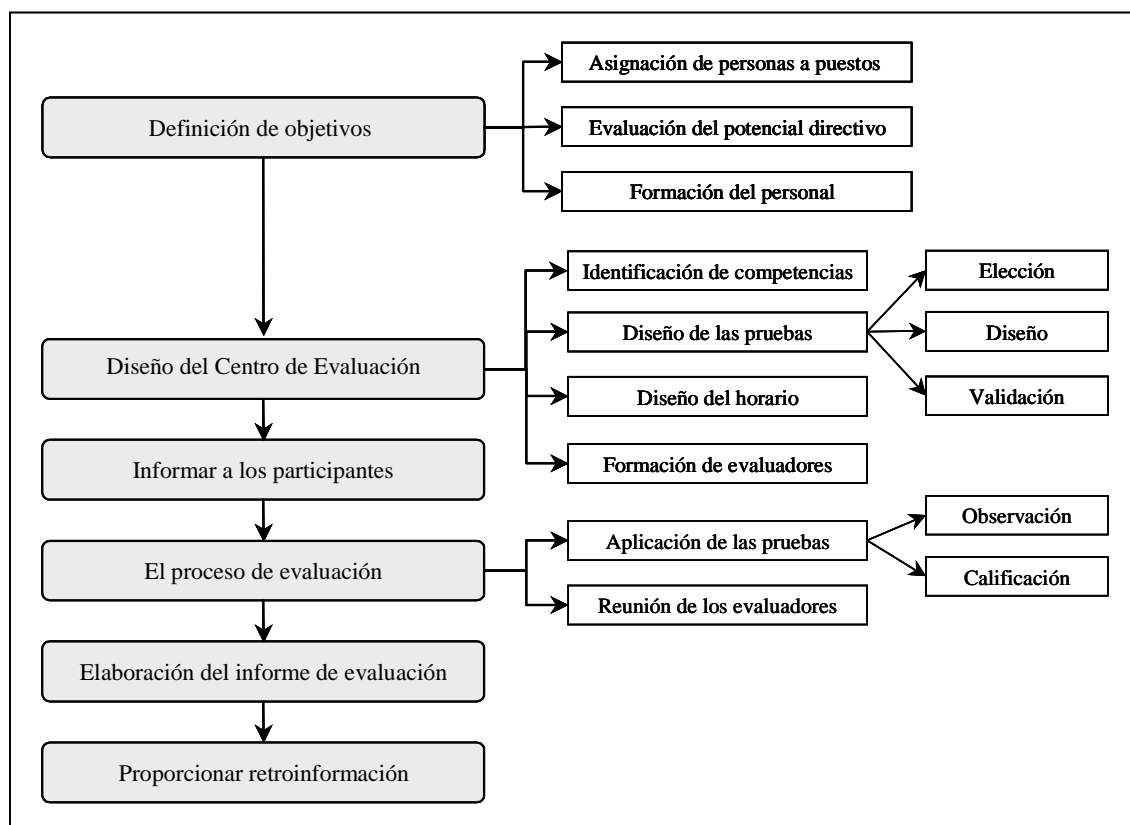


FIGURA N° 2. *El proceso de diseño e implantación de un centro de evaluación*

### 1. *Definición de objetivos.*

Antes de iniciar el proceso de diseño e implantación de un C. E., es necesario definir de forma clara y operativa los objetivos o propósitos por los cuales es preciso llevar a cabo el proceso de evaluación, ya que los mismos condicionarán su diseño, las características de los evaluadores que participarán, el tipo de pruebas y ejercicios más adecuados, los costes del C. E., etc.

Así, no será igual un C. E. que esté destinado a seleccionar personas para puestos de mando intermedios, que otro destinado a seleccionar un director comercial; u otro que se organiza para detectar necesidades formativas de los mandos en relaciones humanas; y serán todos ellos distintos a otro en el que se pretenda conocer el potencial de los sujetos.

### EJEMPLO

La empresa “Deportes con Marcha”, ha decidido realizar la evaluación del potencial directivo de los ocho técnicos que fueron contratados a lo largo del último año y que en la actualidad están desempeñando funciones técnicas en distintos departamentos de la organización, con un adecuado rendimiento.

Los resultados de la evaluación del potencial de los sujetos será el punto de partida para elaborar los planes de carrera y de desarrollo individualizados, en función de los puntos fuertes y débiles que sean identificados. Con este objetivo, se ha considerado que el mejor procedimiento para la evaluación de los ocho técnicos es un C. E.

Dependiendo de los resultados de este primer C. E., la empresa tiene pensado generalizar su utilización para la selección de personal, así como para llevar a cabo las evaluaciones del potencial e identificar necesidades formativas de los empleados.

## 2. *Diseño del C. E.*

Una vez definidas las aplicaciones que se darán a los resultados que se obtengan con el C. E. se procede a su diseño. El proceso general que se sigue durante el mismo, es el siguiente:

- a. *Identificación y definición de las competencias y comportamientos* que se consideran relevantes para el desempeño del puesto y que serán evaluados en el C. E. Este aspecto es clave, ya que va a ser el punto de partida de todo el proceso, por ello, en primer lugar habrá que comprobar que tanto la descripción del puesto como el perfil de exigencias del mismo, están actualizados, en caso contrario sería preciso hacerlo antes de continuar el proceso.

La correcta identificación y definición de las variables a evaluar permitirán garantizar que los aspectos que se evalúen estén directamente relacionados con el puesto en cuestión y facilitará el acuerdo entre los evaluadores al conocer exactamente qué evaluar.

Asimismo, dependiendo de las competencias y comportamientos definidos, se adquirirán y/o diseñarán las pruebas más adecuadas para su evaluación.

No es conveniente evaluar un número muy elevado de competencias, generalmente se considera un número óptimo entre seis y doce, debido a que un número mayor además de requerir una mayor cantidad de recursos, puede dar lugar a que se produzcan solapamientos en los comportamientos definidos para cada competencia, lo que podría producir errores en las observaciones, restando objetividad a las mismas, aspecto que afectará a los resultados finales y, por tanto, a la fiabilidad y validez de las evaluaciones.

### EJEMPLO

Las competencias a evaluar en el C. E. para la evaluación del potencial de los ocho técnicos en la empresa “Deportes con Marcha”, son las siguientes:

- *Orientación al cliente.* Satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable, tanto para él como para la empresa, manifestando una alta calidad de servicio, identificando y solucionando las necesidades de los clientes de la manera más eficaz y eficiente posible.
- *Aprendizaje.* Aprender rápidamente métodos y técnicas de trabajo nuevos, conociendo los actuales y más avanzados en su profesión.
- *Innovación.* Desarrollar nuevas formas de trabajo que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción propia o de los miembros del equipo; pensar constantemente en modificaciones de los productos que mejoren su calidad o atractivo para los clientes.
- *Trabajo en equipo.* Trabajar de forma eficaz, abierta y colaborativa con otras personas, que realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar problemas y resolverlos.
- *Autonomía.* Responsabilizarse del propio trabajo sin necesitar una supervisión directa continua, organizándolo y tomando, de manera personal, las decisiones que le competen.
- *Flexibilidad.* Mantener la efectividad en diversos entornos y actividades, modificando

su comportamiento en situaciones de cambio y ambigüedad, cuando es necesario.

- *Planificación/Organización.* Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
- *Comunicación.* Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
- *Resistencia a la tensión.* Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
- *Liderazgo.* Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.

- b. *Diseño de las pruebas.* La validez y utilidad de un C. E. radica, en gran medida, en las pruebas utilizadas, siendo lo más aconsejable combinar tanto clásicas (tests, cuestionarios, entrevistas, etc.) como situacionales.

Para cada competencia definida, se deben decidir las técnicas más apropiadas para evaluarla y diseñar el tipo de ejercicios más adecuados, ya que cada una debe ser evaluada, al menos, por medio de dos técnicas distintas.

No debe olvidarse que una misma competencia puede ser evaluada a través de distintas técnicas; por ejemplo, la competencia comunicación puede evaluarse a través de una discusión de grupo, un juego empresa, una entrevista individual, un juego de roles o una presentación y que varias competencias pueden ser evaluadas a través una misma prueba; por ejemplo, las de planificación/organización, comunicación y flexibilidad se pueden evaluar conjuntamente al utilizar la técnica del juego de roles y juego de empresas.

En este aspecto, son importantes los resultados obtenidos por autores como Robertson, Gratton y Sharpley (1987), o Sackett y Dreher (1982) que encuentran que, en la mayoría de las ocasiones, las correlaciones entre las evaluaciones obtenidas por los sujetos, en diferentes competencias dentro de una misma prueba, son mayores que las encontradas entre las puntuaciones en la misma competencia, en diferentes ejercicios.

Se explican estos resultados en la línea de lo que indica la propia definición de competencia; esto es, que las competencias que posee cada sujeto tienden a ser específicas de un determinado tipo de tarea y de situaciones. Estos resultados, vuelven a subrayar la importancia de diseñar y elegir los ejercicios incluidos en el C. E. basándose en el perfil de exigencias del puesto, previamente definido.

Generalmente, a lo largo de todo el proceso de evaluación, se pueden realizar un número variable de ejercicios dependiendo del tipo y número de competencias a evaluar; si bien, lo más habitual es realizar entre seis y doce ejercicios. El tipo de pruebas más utilizadas, son:

- *Entrevistas*. Generalmente se realizan de dos tipos, en función de su objetivo:
  - *Matizar las evaluaciones* del comportamiento observado. Su duración suele ser corta entre 5 y 15 minutos, y puede ser individual o grupal. Se realizan a la finalización de los ejercicios y en ellas, normalmente, los participantes explican el proceso que ha seguido para resolver la situación o el problema que se les planteó y justifican las razones que les han llevado a tomar una determinada decisión; por ejemplo, al finalizar una bandeja de llegada.
  - *Evaluar las competencias incluidas en el perfil del puesto*. Su duración suele ser larga, entre una y dos horas. En ella, el entrevistador recoge informaciones que le permitan determinar si el sujeto posee las competencias incluidas en el perfil del puesto, así como las motivaciones, objetivos e intereses de los participantes.

- *Pruebas situacionales*, entre ellas, las más utilizadas son el juego de roles, la bandeja de llegada, el estudio de casos, los juegos de empresa y los ejercicios de presentación.

Menos utilizadas, sin embargo, son las pruebas profesionales o ejercicios de ejecución laboral, ya que su uso está fundamentalmente restringido a puestos de carácter muy técnico y en numerosas ocasiones su evaluación se lleva a cabo en el propio lugar de trabajo.

Es importante recordar que las pruebas situacionales son específicas para cada puesto o área de actividad y que deben ser diseñadas “ad hoc”.

- *Discusiones de grupo*. Que pueden centrarse en la resolución de un problema técnico o en el análisis de un problema sin solución, según que el objetivo de las mismas sea el de evaluar competencias técnicas o de otro tipo, tales como liderazgo, persuasión, comunicación, etc.
- *Ejercicios al aire libre*, basados en la metodología del “outdoor training”. Aunque hasta hace relativamente poco tiempo era un tipo de ejercicios restringido al campo de la formación del personal, cada vez están tomando mayor relevancia en el campo de la evaluación y forman parte del grupo de técnicas y ejercicios utilizados en los C. E., ya que permiten evaluar competencias como son las de trabajo en equipo y colaboración, y dependiendo de la situación diseñada pueden evaluarse también otras como aprendizaje, innovación, flexibilidad o planificación/organización, entre otras.

En los ejercicios al aire libre se simula una tarea grupal y novedosa para los participantes; esto es, fuera del contexto laboral. El que se realice fuera del entorno laboral, permite que se pueda evaluar el comportamiento “real” de los participantes ante la situación o problema que se les plantea minimizando las posibilidades de que éste actúe por inercia o deseabilidad social, siendo además estos comportamientos transferibles al trabajo. Asimismo, se considera que este tipo de ejercicios permiten evaluar la competencia de innovación difícil de

realizar si se evalúa en el entorno habitual, por lo que es preciso romperlo (Hay Selección, 2000).

Se pueden realizar actividades como montar un campamento, construir una balsa para cruzar un río, etc.

- *Pruebas psicométricas.* Son empleadas para evaluar inteligencia, aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes, intereses y motivaciones, fundamentalmente, cuando se van a llevar a cabo procesos de evaluación del potencial o cuando se desea evaluar alguno de los componentes de las competencias y es difícil hacerlo por otros métodos.
- *Ejercicios de conocimientos.* Se utilizan para la evaluación de los conocimientos técnicos de los sujetos en relación con el puesto. Este tipo ejercicios cada vez son menos utilizados debido a que únicamente permiten evaluar el componente “saber” de las competencias.

Por tanto, durante el desarrollo de un C. E. se pueden utilizar pruebas tanto individuales como grupales, estando la combinación de éstas mediatizada por las características concretas del puesto para el cual se está llevando a cabo la evaluación.

Previamente al diseño de las pruebas, es preciso determinar cuáles se utilizarán en el C. E., para ello, es muy útil utilizar una matriz del tipo que se presenta en el cuadro nº 1, en la que se pueda comprobar visualmente qué competencias permiten evaluar las distintas pruebas, con el fin de identificar las más adecuadas y cumplir la condición de que todas las competencias definidas sean evaluadas, al menos, por dos técnicas diferentes.



CUADRO N° 1. Ejemplo de técnicas que se pueden utilizar en un C. E. y las competencias que permiten evaluar

Competencias	Métodos y técnicas									
	Ej. al aire libre	Juego de roles	Bandeja de llegada + entrevista	Estudio de casos	Juego de empresa	Presentación (preparación previa)	Presentación (sin preparación previa)	Discusión de grupo	Entrevista en profundidad	Pruebas profesionales
Orientación al cliente	✓	*		✓	✓				✓	✓
Aprendizaje	✓				✓				✓	
Innovación	✓			✓	✓	✓	✓		✓	
Tr. en equipo	*			*	*			*	✓	
Autonomía		✓	*	*	✓			✓	✓	
Flexibilidad	*	*	✓	✓	*	*	*	✓	✓	
Plan./Org.	✓	✓	*	*	*	*		✓	✓	*
Comunicación oral	✓	✓	*	*	✓	*	*	*	*	
Comunicación escrita		✓	*			*			✓	✓
Resistencia a la tensión	✓	✓		✓	✓	*	*	✓	✓	
Liderazgo	✓			✓	*			✓	✓	

\* El ejercicio debe permitir evaluar la competencia.

✓ El ejercicio puede permitir evaluar la competencia dependiendo del tipo de situación o problema específico que se plantea.



Una vez identificadas las técnicas más adecuadas para evaluar las distintas competencias, será el momento de adquirir (si se van a utilizar tests, cuestionarios o inventarios estandarizados) y/o diseñar los ejercicios.

### EJEMPLO

Para la evaluación de las diez competencias definidas, se ha considerado oportuno el diseño de los siguientes ejercicios:

- *Pruebas al aire libre.* En concreto se ha considerado utilizar dos ejercicios:
  - *Construir una balsa.* En una hora y media los participantes deben construir una balsa con los elementos que se les proporciona más los que ellos encuentren en la naturaleza. La balsa deberá ser lo suficientemente consistente para que todos los miembros del grupo atraviesen un río de cierta envergadura (aprox. diez metros de ancho).
  - *Encontrar el tesoro.* Los participantes deben encontrar un cofre que se ha escondido en un bosque. A cada uno se le proporciona una pista para que una vez puestas en común, puedan encontrar la primera del resto de pistas que se les ha ido dejando escondidas a lo largo del camino. Para poder alcanzar el objetivo en primer lugar los participantes deberán poner en común las informaciones de que disponen individualmente. La duración del ejercicio es de una hora.

Finalizados las dos pruebas al aire libre se llevará a cabo una entrevista de grupo donde los participantes deberán explicar el proceso que han seguido para la resolución de las pruebas, las dificultades encontradas, cómo las han solventado, etc.

- *Bandeja de llegada.* En este ejercicio se presenta una bandeja con 15 documentos que en teoría pertenecen al superior inmediato de los participantes que se ha tenido que ausentar debido a una emergencia. Individualmente y durante 30 minutos los sujetos deben analizar los distintos documentos y trazar su plan de acción con respecto a qué hacer con cada uno de ellos. Una vez finalizado el ejercicio se realizará una entrevista individual con cada participante donde éstos deberán justificar las decisiones que han adoptado.
- *Juego de empresa.* En este ejercicio, se presenta a los participantes información relativa a cada una de las áreas claves de una empresa de caramelos (servicio al cliente,

eficiencia del negocio, recursos humanos, patentes, etc.). Cada participante, de forma individual, debe analizar los puntos fuertes y débiles de la compañía, así como plantear las recomendaciones que haría para que ésta alcanzara sus objetivos en el plazo establecido, para esta fase dispondrán de una hora y media. Posteriormente, cada uno llevará al grupo los resultados de su análisis y sus recomendaciones, para que conjuntamente, a lo largo de una hora, lleguen a un acuerdo sobre la mejor opción que será la que se entregará al coordinador. El coordinador después de analizar la viabilidad de la propuesta, elaborará un balance de los resultados que habría obtenido la empresa en caso de haber llevado a cabo el plan propuesto para el periodo de tiempo establecido y se lo devolverá a cada grupo. A partir de esta información los grupos, a lo largo de una hora, tomarán las decisiones correspondientes al siguiente periodo temporal. Por tanto, se contemplarán dos periodos.

- *Juego de roles.* En este ejercicio, cada participante asumirá el papel de responsable de una de las secciones de la empresa “Deportes con Marcha”. La tarea consiste en atender a uno de los clientes más importantes de la empresa, quien ha comunicado que tiene intenciones de dejar de ser distribuidor de su marca y entablar conversaciones con la competencia. En la empresa en esos momentos no hay nadie del Departamento Comercial, ya que están todos en una feria de material deportivo y la entrevista no se puede posponer, aunque puede contactar telefónicamente con quien considere conveniente para obtener la información que necesite sobre el cliente. El participante dispondrá de 30 minutos para repasar la información disponible sobre el cliente, recoger la que estime oportuna y para preparar la entrevista. Conversará con el cliente durante 30 minutos. A continuación tendrá que escribir en 15 minutos, un breve informe sobre los resultados de la entrevista que entregará a los responsables del Área Comercial cuando regresen de la Feria.
- *Ejercicio de presentación.* El ejercicio se realizará sin preparación previa. Durante 5 minutos, el participante deberá improvisar al menos un nuevo producto deportivo (o modificación de alguno ya existente) que podría lanzarse al mercado y que esté dirigido a la población de la tercera edad. El producto deberá ser original y funcionalmente útil. Durante el tiempo de exposición deberá intentar convencer al auditorio sobre el interés y la necesidad de desarrollar el prototipo de su/s idea/s.
- *Entrevista en profundidad.* Se realizará una entrevista individual y semiestructurada basada en competencias, donde se recogerán informaciones sobre todas y cada una de

las competencias incluidas en el perfil de exigencias definido. Se estima que cada entrevista puede tener una duración de hora y media.

Por tanto, el número de técnicas previstas durante el desarrollo del C. E. es seis y el número de ejercicios siete.

- Dos ejercicios al aire libre.
- Una bandeja de llegada + una entrevista individual.
- Un juego de empresa.
- Un juego de roles.
- Un ejercicio de presentación sin preparación previa.
- Una entrevista en profundidad.

Tal y como se puede comprobar en el ejemplo, la mayor parte de los ejercicios propuestos son de aplicación general; es decir, podrían utilizarse para un abanico relativamente amplio de puestos, la razón es clara, el objetivo del C. E. propuesto es evaluar el potencial para desempeñar determinadas funciones en la empresa y éstas son comunes a distintos puestos.

### EJEMPLO

Las competencias a evaluar con cada uno de los ejercicios previstos en el C. E. son las siguientes:

Competencias	Ejercicios					
	Ej. al aire libre	Juego de roles	Bandeja de llegada + entrevista	Juego de empresa	Presentación oral	Entrevista en profundidad
Orientación al cliente		*		*		*
Aprendizaje	*			*		*
Innovación	*				*	*
Tr. en equipo	*			*		*

Autonomía			*	*		*
Flexibilidad	*	*		*		*
Plan./Org.		*	*	*		*
Comunicación oral			*	*	*	*
Comunicación escrita		*	*			
Resistencia a la tensión				*	*	*
Liderazgo	*			*		*

Como se puede comprobar, a través de las seis técnicas propuestas, se cumple el requisito de que cada competencia sea evaluada, al menos, por dos técnicas diferentes.

Antes de continuar es preciso recordar que todos los ejercicios que se diseñen deben ser validados previamente a su utilización en el C. E., con el fin de comprobar, entre otros aspectos, que:

- Permiten evaluar las competencias y comportamientos identificados y definidos..
  - Los contenidos de los materiales (instrucciones, documentos, descripción de situaciones, etc.) son claros y precisos y que serán fácilmente comprensibles para los participantes.
  - Los ejercicios pueden realizarse dentro de los límites temporales establecidos.
- c. *Diseño del horario.* Durante el diseño del programa, es fundamental planificar y organizar minuciosamente el desarrollo de cada una de las sesiones de evaluación, con el fin de optimizar los tiempos y recursos.

La elaboración del programa de actividades es un aspecto complejo del diseño, ya que se debe tener en cuenta que el número de evaluados es superior al número de

evaluadores y que; por ejemplo, mientras un participante está realizando una entrevista individual, el resto debería estar realizando otra actividad.

Asimismo, durante la organización de los tiempos habrá que contemplar las necesidades de recursos humanos (evaluadores y “actores”, en caso de que se vaya a realizar algún juego de roles) y la disponibilidad de salas o despachos que serán necesarias para el desarrollo de los distintos ejercicios.

Generalmente, los C. E. se desarrollan en régimen de internado y su duración más habitual es de dos a tres días, aunque en la actualidad, y debido a sus costes, cada vez es más frecuente, que se realicen en un único día.

### EJEMPLO

El programa del C. E. diseñado se va a realizar a lo largo de tres sesiones y dos días, en régimen de internado:

DÍA 1: Primera sesión		
HORARIO	LUGAR	ACTIVIDAD
9:00-10:00	Sala A	Presentación del C. E. y su relación la política de Recursos Humanos
10:00-13:30	Ejercicios al aire libre	
10:15-10:30	Campo	Presentación del ejercicio
10:30-12:00	Campo	Construir una balsa
12:00-12:15	Campo	Presentación del ejercicio
12:15-13:15	Campo	Encontrar el tesoro
13:15-13:45		Entrevista de grupo
14:00-14:30	COMIDA	
Segunda sesión		
14:30-16:00	Bandeja de llegada	
14:30-14:45	Sala A	Presentación del ejercicio
14:45-15:15	Sala A	Bandeja de llegada
15:15-15:30	Salas B, C, D, E	Entrevista individual de la bandeja de llegada a los

15:30-15:45	Salas B, C, D, E	Entrevista individual de la bandeja de llegada a los participantes 5, 6, 7 y 8
<b>15:45-19:00</b>	<b>Juego de empresa</b>	
15:45-16:00	Sala A	Presentación del ejercicio
16:00-17:30	Sala A	Resolución individual del juego de empresa. Participantes 1, 2, 3 y 4
17:30-19:00	Sala A	Resolución individual del juego de empresa. Participantes 5, 6, 7 y 8
<b>16:00-19:00</b>	<b>Entrevista en profundidad</b>	
16:00-17:30	Salas B, C, D, E	Entrevista en profundidad a los participantes 5, 6, 7 y 8
17:30-19:00	Salas B, C, D, E	Entrevista en profundidad a los participantes 1, 2, 3 y 4
<b>DÍA 2: Tercera sesión</b>		
<b>9:00-10:00</b>	<b>Sala A</b>	<b>Resolución grupal del juego de empresa.</b>
<b>10:00-12:30</b>	<b>Juego de roles</b>	
10:00-10:15	Sala A	Presentación del ejercicio
10:15-10:45	Sala A	Preparación de la entrevista
11:45-12:15	Sala B, C, D y E	Realización de las entrevistas por parte de los participantes 1, 2, 3 y 4.
12:15-12:45	Sala B, C, D y E	Realización de las entrevistas por parte de los participantes 5, 6, 7 y 8
12:15-12:30	Sala A	Elaboración del informe de los resultados de la entrevista. Participantes 1, 2, 3 y 4
12:45-13:00	Sala A	Elaboración del informe de los resultados de la entrevista. Participantes 5, 6, 7 y 8
<b>11:45-13:00</b>	<b>Ejercicio de presentación</b>	
11:45-12:15	Sala A	Ejercicio de presentación participantes 5, 6, 7, 8
12:30-13:00	Sala A	Ejercicio de presentación participantes 1, 2, 3, 4
<b>13:00-14:00</b>	<b>Sala A</b>	<b>Segunda parte del juego de empresa.</b>
<b>14:00</b>	<b>Cierre del C. E.</b>	

En el ejemplo, para poder evaluar a los ocho participantes en los plazos de tiempo establecidos, sería necesario contar con cinco salas o una sala y cuatro despachos, un coordinador del programa, cuatro evaluadores y cuatro “actores” que desempeñaran durante una hora el papel de “cliente” en el juego de roles.



La elaboración del horario del C. E. es un proceso complejo si se quieren evitar tiempos improductivos tanto en evaluadores como evaluados y que los ejercicios se realicen en el orden que se considera más adecuado; comenzar, por ejemplo, el proceso de evaluación con un ejercicio grupal que generalmente tiende a reducir la ansiedad inicial con la que pueden llegar los participantes, así como asegurar que los evaluadores observan a cada uno de los participantes el mismo número de veces (Consultores Españoles, 1991).

- d. *Formación de los evaluadores.* Para asegurar la fiabilidad y validez de las evaluaciones que se van a llevar a cabo, es imprescindible formar a los evaluadores con el objeto de eliminar o minimizar el efecto de los posibles sesgos que podrían afectar a sus juicios como, por ejemplo, las primeras impresiones, efecto halo, dureza o benevolencia en sus juicios, etc.

El equipo de evaluadores puede estar configurado por técnicos de recursos humanos, consultores externos, directivos de la organización, o mixtos, dependiendo del objetivo concreto del C. E. Aunque para la mayoría de los casos se considera beneficioso la participación de directivos del área de los individuos que están siendo evaluados. La razón es clara, su participación les implica en el proceso de evaluación y en el desarrollo de los posteriores planes de mejora que se definan para los participantes; o si el objetivo del C. E. es la selección de personal, serán una pieza clave a la hora de estimar la facilidad o dificultad que tendrán los candidatos para adaptarse e integrarse en la organización y en el departamento.

En general, se considera adecuado la utilización de equipos de evaluadores mixtos formados por técnicos de recursos humanos y directivos de la organización; asimismo, es conveniente que la primera vez que se vaya a realizar en la empresa, así como cuando el objetivo del C. E. es el desarrollo de directivos, se cuente con el asesoramiento de consultores externos más habituados a su realización, ya que el proceso será percibido como más objetivo por parte de los sujetos.

Tal y como se ha señalado, la figura del evaluador es vital para los objetivos de cualquier proceso de evaluación del personal y, por consiguiente, para el desarrollo de un C. E. Por ello, su formación debe incluir los siguientes aspectos:

- Filosofía y objetivos del C. E.
- La relación del programa con la gestión de recursos humanos.

El objetivo de estos aspectos es implicarles en el proceso de evaluación, así como que comprendan la importancia del C. E. para la mejora de los programas de gestión de recursos humanos de la organización.

Además de esta formación genérica, deberán recibir una formación específica con respecto a las funciones y responsabilidades que tendrán que asumir en el C. E., para ello, deberán ser formados en:

- Las competencias y comportamientos que serán evaluadas en el centro.
- Aplicación de las distintas pruebas (presentación, comportamiento durante las mismas, formulación de preguntas en la fase de discusión, etc.).
- La observación y registro de los comportamientos de los participantes durante la realización de los ejercicios.
- Utilización de los instrumentos de evaluación; esto es, en la utilización de las escalas elaboradas para la calificación de las competencias y comportamientos en los distintos ejercicios.
- Redacción de informes. Si bien el informe final sobre cada uno de los participantes normalmente es preparado por personal de la Dirección de Recursos Humanos, los evaluadores deben elaborar los informes parciales en los que resuman las

informaciones sobre la actuación de los distintos sujetos en los diferentes ejercicios y que serán discutidos en la reunión de evaluación.

- Realización de la reunión de evaluación. Durante esta fase de la formación es preciso insistir en la importancia de escuchar las informaciones proporcionadas por los demás evaluadores y aprender a discutir para llegar a acuerdos consensuados sobre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en las competencias evaluadas en los distintos ejercicios, así como sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora.

Lógicamente, la formación de los evaluadores debe ser eminentemente práctica, a lo largo de la cual puedan llevar a cabo cada una de las tareas que posteriormente tendrán que realizar. Por tanto, la formación incluirá la realización de ejercicios que simulen la realización de observaciones, registro y calificación de comportamientos, participación en reuniones de evaluación y redacción de informes. Es muy útil llevar a cabo, si es posible, la grabación en vídeo de las distintas actuaciones, de forma que los evaluadores puedan comprobar los errores que están cometiendo y así poder evitarlos. Normalmente un programa de formación de estas características puede tener una duración entre veinte y cuarenta horas.

### ***3. Informar a los participantes.***

Para que un C. E. sea efectivo, debe proporcionarse información clara y precisa a los participantes sobre los objetivos, características del proceso de evaluación, tipo de información que recibirán al final del mismo, duración, etc., de forma que se eliminen o minimicen las posibles resistencias que puedan tener y que afectarán directamente al proceso y sus resultados.

Además de estas informaciones, cuando los participantes son empleados de la organización se les deberá informar claramente sobre los motivos por los que han sido elegidos como participantes; las repercusiones reales que tendrán los resultados que obtengan sobre su carrera profesional, ya que pueden afectar a promociones, traslados, etc.; qué tipo de

retroinformación recibirán sobre sus resultados; etc. En suma, se deberán clarificar todas las dudas y preguntas que puedan tener con respecto al programa.

#### 4. *El proceso de evaluación.*

Se pueden establecer dos fases claramente diferenciadas:

a. *Aplicación de las pruebas.* Para cada prueba o ejercicio se sigue el siguiente proceso:

- *Observación de los comportamientos*, fase durante la que cada evaluador observa a uno, dos o tres participantes como máximo.

Para poder observar sin interferencias y al mismo tiempo no entorpecer la realización de los ejercicios, los evaluadores se deben sentar lo más alejados posible de los participantes, teniendo en cuenta que deben tener una perfecta visión de los mismos y poder escuchar perfectamente sus conversaciones (ver Figura nº 3).

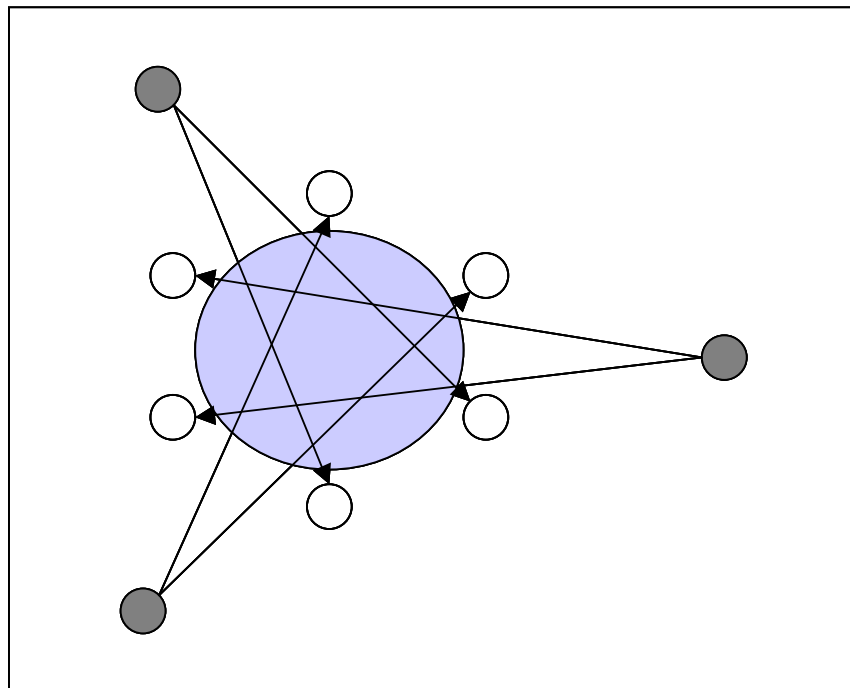


FIGURA Nº 3. *Ejemplo de distribución de los evaluadores en un ejercicio grupal*

Además de la situación física, es muy importante que los evaluadores durante la observación y registro de los comportamientos tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Antes de observar, conocer exactamente la definición de las competencias y comportamientos seleccionados.
  - Si existe período de preparación del ejercicio, deben observar cómo organiza los materiales el participante; esto es, si hace anotaciones, subraya los documentos, etc.
  - Deben escribir exactamente lo que el participante dice y hace (o lo que no dice o hace).
  - No interpretar ni clasificar los comportamientos hasta que no haya finalizado el ejercicio.
  - Las observaciones de cada participante en cada ejercicio deben ser independientes; por tanto, las realizadas en un ejercicio no deben afectar a las de otro.
  - No se debe proporcionar retroinformación durante el desarrollo de los ejercicios, ni verbal ni no verbal; tampoco se puede ayudar o interferir, ya que estos aspectos podrían afectar al comportamiento de los participantes. En suma, su rol es de observador pasivo.
  - Se debe anotar el tiempo que el participante dedica a la realización del ejercicio, preparación, intervenciones, etc. con el fin de conocer la continuidad de su actuación.
- *Calificación de los comportamientos* observados en cada una de las competencias, según las escalas diseñadas previamente.

Durante la realización de los ejercicios, no se permite que los evaluadores se comuniquen impresiones o datos sobre los participantes, con el objeto de eliminar la aparición de posibles sesgos.

Los evaluadores utilizan guías de observación para cada una de las competencias y comportamientos que deberán evaluar en cada prueba, con el fin de facilitar su trabajo, de forma que se puedan centrar en los aspectos relevantes de las conductas de los sujetos.

Es importante insistir en la necesidad de que cada puntuación debe estar apoyada por las notas tomadas durante la fase de observación, así como que no se deberá llevar a cabo la evaluación del participante en cada uno de los ejercicios hasta no haber finalizado este.

- b. *La reunión de los evaluadores.* La reunión de evaluación es una parte fundamental del proceso, ya que es el momento en el que los evaluadores ponen en común y revisan las observaciones realizadas de cada participante. Durante la reunión se discutirán las puntuaciones obtenidas por cada participante en cada ejercicio y se consensuarán para tomar las decisiones oportunas en función de los objetivos para los que fue diseñado el C. E.: adscripción a un puesto de trabajo, evaluación del potencial o formación del personal, en función de los puntos fuertes y débiles detectados. Esta es la forma más habitual de tomar las decisiones de evaluación al utilizar un C. E.

Durante la reunión es importante que se dedique un tiempo suficiente a cada participante y que hasta que no se haya evaluado su actuación en la totalidad de los ejercicios no se pase al siguiente.

El proceso que se sigue habitualmente para la evaluación de cada participante incluye el desarrollo de cuatro fases:

1. *Lectura de informes.* Cada evaluador explica apoyándose en las observaciones que ha realizado, las puntuaciones que ha otorgado al participante en cada una de las

competencias del ejercicio en que le ha observado. Durante esta fase el resto de evaluadores podrán formular preguntas para asegurarse de que la puntuación está sustentada en una base firme de hechos. Este proceso se seguirá para todos y cada uno de los ejercicios y competencias evaluadas en los mismos.

2. *Evaluación de las competencias.* Una vez expuestas y discutidas las informaciones sobre el rendimiento en los distintos ejercicios de un participante, cada evaluador, de forma independiente, puntuará globalmente cada una de las competencias incluidas en el perfil de exigencias.
3. *Discusión.* En el caso de que haya discrepancias significativas entre las puntuaciones dadas por los distintos evaluadores deberá haber una discusión hasta llegar a un consenso.
4. *Valoración global* del participante.

Esta forma de consensuar las decisiones permite evitar errores que pudieran haberse cometido durante las observaciones derivadas de sesgos en las interpretaciones realizados por los jueces.

## **5. *Elaboración del informe de evaluación.***

Una vez realizada la evaluación, se elabora un informe para cada uno de los participantes. En este informe se deben combinar tanto informaciones cualitativas como cuantitativas donde, además de indicar la puntuación obtenida por los sujetos en las distintas competencias y la descripción del nivel en que poseen cada una de ellas, se incluya una descripción de los puntos fuertes y débiles y las recomendaciones de futuro con respecto al mismo, por ejemplo, contratar o no cuando se trata de un proceso de selección de personal, o el plan de mejora que debería desarrollarse para minimizar o eliminar los puntos débiles detectados y potenciar los fuertes en un programa de evaluación del potencial o de formación del personal, señalando, en todos los casos, los criterios utilizados en la toma de decisiones.

## **6. *Proporcionar retroinformación a los participantes.***

El tipo y cantidad de información proporcionada, al final del proceso, a cada uno de los participantes, sobre sus resultados en el C. E., depende, fundamentalmente, del objetivo por el que se llevó a cabo el mismo y de si los sujetos son externos o internos a la organización.

Así, cuando el objetivo es la selección del personal externo, la retroinformación, cuando se proporciona, generalmente, se limita a la exposición de los puntos fuertes y débiles que ha mostrado el participante durante el desarrollo de las pruebas y que justifica su continuidad o no en el proceso, o, si es la última fase del mismo, su contratación o no.

Por el contrario, cuando los sujetos son internos a la organización, los resultados de la evaluación deben ser compartidos de forma abierta y completa con los participantes, debido a que una de las finalidades del C. E. es ayudarles a potenciar su desarrollo profesional a través de su propio autoconocimiento (Navarro y Acosta, 1998); esto es, que tomen conciencia de sus posibilidades y limitaciones, así como que participen activamente en el trazado del plan de mejora que deberían seguir para minimizar sus puntos débiles y potenciar los fuertes.

A la hora de proporcionar retroinformación es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos, si realmente se desea que ésta sea de calidad y proporcione todas sus ventajas (Slivinski y Bourgeois, 1977):

- Proporcionar retroinformación de calidad exige bastante tiempo y recursos.
- La retroinformación debe ser un esfuerzo de todo el equipo de evaluadores, del superior directo del sujeto y de los responsables de recursos humanos.
- Proporcionar una buena retroinformación constructiva, exige que las personas responsables de la misma sean debidamente entrenadas.



- Las personas encargadas de proporcionar la retroinformación deben haber observado el rendimiento de los sujetos en algunas situaciones.
- La retroinformación se debe proporcionar en una entrevista personal, implicando al sujeto y centrándose, exclusivamente, en los aspectos observados en el C. E.
- La retroinformación sobre los aspectos conductuales, debe ir acompañada de un plan de acción formativo que permitirá al sujeto ir reduciendo sus puntos débiles y reforzando los fuertes.

Finalizado el C. E. será preciso llevar a cabo en función del objetivo del mismo el seguimiento de los resultados obtenidos.

## 2. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

### 2.1. LAS PRUEBAS SITUACIONALES

La utilización cada vez mayor de las pruebas situacionales se debe fundamentalmente a que han demostrado ser una de las herramientas más útiles y precisas para la evaluación de competencias, ya que durante su realización los sujetos tienen que poner en práctica los conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes necesarias para llevar a cabo los comportamientos que les permitan solucionar el problema o la situación concreta que se les plantea. Para ello, se recrea una situación que simula las condiciones y exigencias que plantea una actividad laboral, a las que los sujetos tendrán que hacer frente poniendo en práctica los comportamientos exigidos para su realización eficaz, eficiente y segura.

Siguiendo a Le Boterf (1991), se pueden definir las pruebas situacionales como el *conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta.*

En concreto, la importancia del uso de las pruebas situacionales dentro del enfoque de competencias, se debe a las ventajas que presentan, con respecto a otras técnicas de evaluación del personal, entre las cuales destacan las siguientes:

- Tienen una alta *validez aparente*; esto es, los sujetos perciben la existencia de una alta relación entre los ejercicios que están realizando y el trabajo que realizan o que deberán llevar a cabo; como consecuencia, se favorece su *implicación y participación* activa.
- Aportan *información realista* sobre las competencias de los sujetos para llevar a cabo las funciones y tareas incluidas en el puesto de trabajo que ocupan u ocuparán, lo que permite conocer sus puntos fuertes y débiles, facilitando posteriormente la toma de decisiones.

- Pueden evaluarse/desarrollarse *varias competencias al mismo tiempo*.
- Pueden realizarse tanto *individualmente como en grupo* por lo que, dependiendo de las exigencias del proceso de evaluación, se pueden ajustar a una situación u otra.
- Si están bien construidas contribuyen a aumentar la *validez y fiabilidad* de las evaluaciones realizadas.
- Pueden utilizarse para distintos objetivos de evaluación del personal.

Sin embargo, las pruebas situacionales presentan, también, una serie de inconvenientes que pueden limitar su aplicación:

- *Alto coste* de diseño y aplicación; ya que, por un lado, es necesario diseñar ejercicios específicos para cada puesto de trabajo; y, por otro, su aplicación puede exigir mucho tiempo.
- En el caso de trabajos mecánicos, es preciso prevenir la posible ocurrencia de *accidentes*.
- El *equipamiento puede ser costoso* y/o se puede estropear con facilidad; en estos casos, se puede acudir a las simulaciones por ordenador.
- Los ejercicios donde se emplean *materiales* reales de los puestos de trabajo deben ser *actualizados continuamente*, en función de los cambios que se produzcan en los mismos.

Debido a que la elaboración de las pruebas situacionales es costosa en tiempo, energía y recursos es fundamental que durante su diseño y elaboración se trabaje de forma sistemática en todo momento, para asegurar que se están cumpliendo los criterios de validez, fiabilidad y utilidad necesarios.

Para asegurar la validez de las pruebas situacionales es preciso cuidar, durante su diseño, que éstas cumplan una serie de características:

1. El diseño de las situaciones deben ser *muestras del trabajo* o *simulaciones* de aspectos del mismo, de forma que permitan evaluar las competencias incluidas en el perfil de exigencias del puesto; esto implica que los ejercicios que se diseñen estén adaptados tanto a ellas, como a las de la organización concreta en la que se vaya a llevar a cabo el proceso de evaluación.

Por ejemplo, si el objetivo de la prueba situacional es evaluar las competencias de un participante en la realización de entrevistas, se tendrá que conocer qué tipo de entrevistas deberá llevar a cabo en el puesto de trabajo, en qué situaciones, qué dificultades o problemas tendrá que afrontar, etc., debido a que la prueba situacional tendrá que simular de forma representativa el trabajo que realiza el sujeto o que va a tener que realizar en un futuro más o menos próximo.

2. Deben reproducirse, en la medida de lo posible, las *variables relevantes en la ejecución de la tarea*, teniendo en cuenta aspectos como la duración y complejidad de la misma, disponibilidad de ayudas, etc.

Por ejemplo, si para preparar una entrevista de selección el ocupante del puesto dispone de la descripción del puesto, del perfil de exigencias del mismo, y del curriculum vitae del participante, durante el desarrollo del ejercicio, se deberán incluir estas informaciones.

3. *Determinar los comportamientos* asociados a las competencias incluidas en el perfil de exigencia del puesto que se pretende evaluar.

Las competencias son constructos no observables directamente, por tanto, lo realmente importante son los comportamientos asociados a las mismas; por ello, es imprescindible que se especifiquen los que tendrán que poner en práctica los sujetos durante el desarrollo del ejercicio.

Siguiendo con el ejemplo anterior, para llevar a cabo correctamente una entrevista de selección, el sujeto deberá analizar las informaciones disponibles sobre el puesto y el participante, tomar notas, controlar los silencios sin permitir que estos sean superiores a los 20 segundos, etc.

Cuando se llega a este punto, una pregunta que puede surgir es qué hacer cuando, por ejemplo, durante el proceso de evaluación o durante el desarrollo de una acción formativa, se desea utilizar una prueba situacional para evaluar un componente concreto de las competencias (conocimientos, habilidades y/o actitudes); en este caso habrá que determinar a través de qué comportamientos se puede comprobar que la persona posee el aspecto de la competencia.

Por ejemplo, una actitud positiva hacia el candidato durante la entrevista de selección, no es observable directamente, pero sí los comportamientos de mirar a los ojos, asentir, utilizar la reformulación, etc.

Es cierto que no se puede asegurar que la persona posee la actitud, pero sí que la muestra en la situación en que es exigida por el puesto de trabajo.

Sin embargo, no dejaría de ser algo ingenuo creer que cuando un sujeto en evaluación del personal tiene que afrontar una situación de la que, en cierta medida, depende su incorporación a la empresa, su promoción, etc., su comportamiento no se está viendo influido por variables como la deseabilidad social.

Un esquema de lo expuesto en este apartado, se presenta en la Figura nº 4.

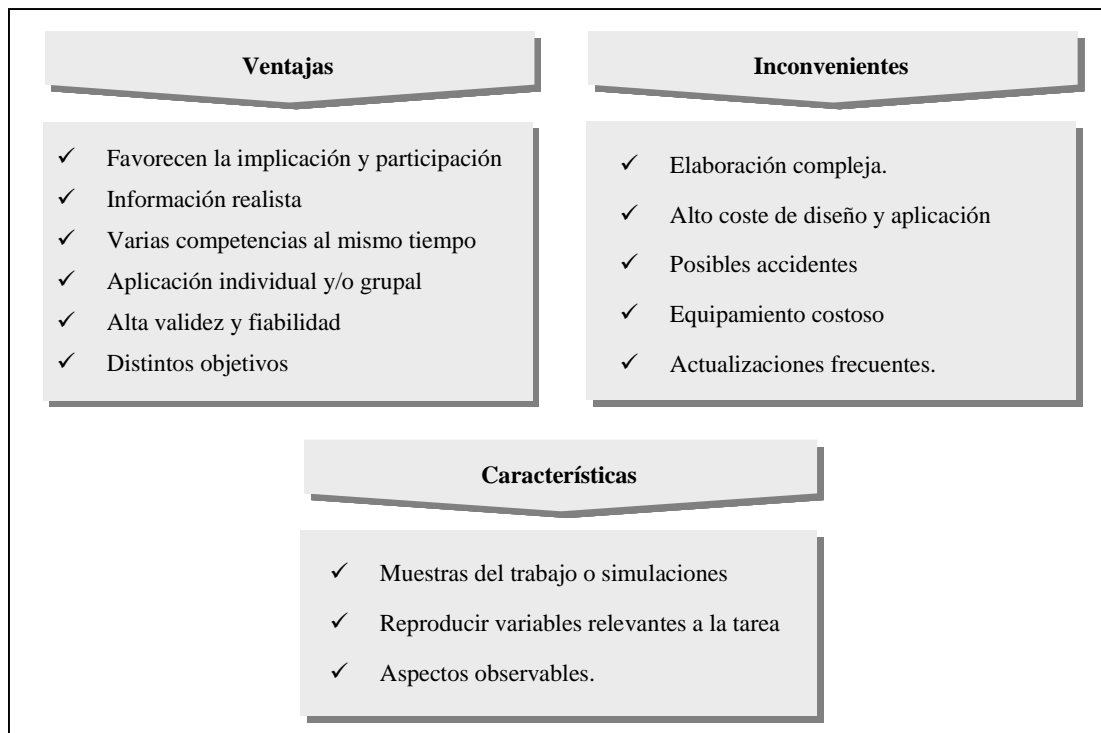


FIGURA N° 4. Las pruebas situacionales

### 2.1.1. TIPOS DE PRUEBAS PROFESIONALES

#### A) El juego de roles (role-playing)

El juego de roles es una de las técnicas más clásicamente utilizadas en evaluación del personal. Consiste en preparar una situación, en la que *uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad laboral, actuando según el papel que se les ha asignado previamente.*

En suma, los juegos de roles son simulaciones de situaciones más o menos reales que, representadas por los sujetos, permiten evaluar o desarrollar las competencias implicadas en la resolución de la situación planteada.

Las razones del éxito del juego de roles, se pueden concretar en su utilidad para conseguir diversos objetivos:

- a. Permite representar *la realidad*, practicando estrategias de enfrentamiento a situaciones conflictivas que implican mantener relaciones interpersonales o intergrupales, por lo que se puede comprobar cómo los sujetos solucionan problemas, negocian, toman decisiones, etc.
- b. Exige poner en práctica las competencias de *comunicación*, interpersonal y/o intergrupos, facilitando la observación de las barreras a la misma que tienen los sujetos y cómo las superan.
- c. Facilita la evaluación de aspectos de las competencias como actitudes, intereses o valores. Al poner a los sujetos en una situación en la que desempeñan papeles ajenos a sí mismos, éstos suelen mostrar comportamientos más desinhibidos a la hora de afrontar la situación problemática planteada, aspecto que facilita la evaluación de su comportamiento habitual en situaciones similares, así como que comprueben por sí mismos las consecuencias de sus actuaciones.

Antes de utilizar esta técnica, el coordinador debe tener muy claro el objetivo que se persigue con su realización, ya que si bien tiene un gran uso y utilidad en los programas de evaluación del personal, también tiene el inconveniente de que si no está correctamente diseñado o no se hace un cuidadoso seguimiento durante su desarrollo, el ejercicio se puede convertir en una mera representación de papeles para rellenar el tiempo o en una comedia. Por tanto, para que su uso sea verdaderamente eficaz:

- a. Debe estar *correctamente diseñado*, de forma que los sujetos puedan apreciar la relación del problema planteado con el contenido del trabajo que deberán llevar a cabo; esto es, debe tener un buen nivel de validez aparente.

Asimismo, el objetivo u objetivos que se persiguen con su utilización deberán estar, perfectamente definidos, de forma que esté claro que el ejercicio permitirá alcanzarlos;

esto es, deberán estar explicitadas las competencias que se pretenden evaluar, ya que en función de ellas será preciso diseñar un tipo u otro de ejercicio, con unas informaciones u otras, etc.

En general, se considera que el juego de roles es adecuado para evaluar, fundamentalmente, competencias de *comunicación, orientación al cliente, planificación/organización, resistencia a la tensión, iniciativa, flexibilidad y conocimientos técnicos*.

Si bien, dependiendo de la situación concreta que se esté simulando, se podrán evaluar otras competencias como son las de *toma de decisiones, negociación, solución de problemas*, etc., si se han incluido en el ejercicio aspectos que impliquen la puesta en práctica de tales competencias.

Un aspecto fundamental durante el diseño del juego de roles es determinar la cantidad de información que deben incluir los papeles a representar. Éstos deben tener información suficiente para que los participantes puedan situarse y llevar a cabo la representación, pero no tanta que impida que “vivan” la situación según sus propios puntos de vista, de otra forma no se podrían alcanzar los objetivos previstos.

**b.** Su utilización seguirá, las siguientes fases claramente definidas:

*1º Presentación del ejercicio.* En esta fase el coordinador deberá:

- Exponer el objetivo que se persigue con la realización del ejercicio.
- Explicar el proceso de trabajo a seguir.
- Asignar los papeles con los roles que se deberán desempeñar.

Es importante que durante la presentación del juego de roles, el coordinador lo presente y contextualice adecuadamente para que sea percibido por los sujetos no como un juego, sino como lo que verdaderamente es, una técnica de evaluación de



competencias. Asimismo, deberá insistir en que los papeles a representar no son guiones que deben memorizar y repetir durante el ejercicio, sino que son unas instrucciones generales que tienen como finalidad situarles en el papel que deben desempeñar.

- 2º *Preparación de la representación.* Cada participante deberá preparar su papel individualmente y siguiendo las pautas dadas por el coordinador.

Es importante que el coordinador incida en la necesidad de preparar minuciosamente el rol, para conseguir una representación con la mayor naturalidad y realismo posible.

- 3ª *Representación.* Se lleva a cabo la representación del juego de roles, controlando el coordinador que las actuaciones de los participantes se hagan con espontaneidad, naturalidad y realismo.

Durante esta fase, el coordinador no deberá intervenir a no ser que los sujetos se queden bloqueados o que la representación esté tomando unos derroteros poco adecuados.

- 4ª *Conclusiones.* Aunque en evaluación del personal no siempre se realiza esta fase, dándose por finalizado el ejercicio una vez llevada a cabo la representación. En otras ocasiones, los evaluadores aprovechan esta fase para formular preguntas a los sujetos sobre determinados aspectos de su comportamiento durante la realización del ejercicio; por ejemplo, qué dificultades han encontrado durante el mismo, por qué han utilizado una estrategia u otra, de forma que puedan matizar y profundizar en las observaciones realizadas. La realización de este tipo de preguntas es muy útil cuando se está evaluando potencial o necesidades de formación, ya que tan importantes son las acciones concretas que han llevado a cabo los sujetos, como conocer por qué han considerado que eran las más adecuadas; aspectos que explicarían su comportamiento.

- c. Si es posible, se deberá grabar el desarrollo del ejercicio en vídeo, ya que esto facilitará el análisis pormenorizado de los comportamientos puestos en práctica por los participantes, incluyendo aspectos de su comunicación verbal y no verbal. Es preciso, insistir en que cuando se vaya a realizar una grabación en vídeo siempre se deberá informar previamente a los participantes, explicarles el por qué de realizarla y en el caso de que alguien se niegue, no llevarla a cabo.
- d. Otro de los aspectos a tener en cuenta para la realización del juego de roles es contar con el espacio físico suficiente, por un lado para los actores y por otro para los observadores de forma que no se produzcan interferencias durante el desarrollo del ejercicio.
- e. Distribuir el mobiliario de la sala de forma que, además de reproducir en la medida de lo posible la situación real, los participantes estén cómodos y no sean distraídos por interferencias de los observadores, al mismo tiempo que éstos pueden captar todos los detalles.
- f. Disponer del tiempo suficiente para poder llevar a cabo el ejercicio y la fase de conclusiones.

#### FICHA RESUMEN: JUEGO DE ROLES

**Descripción:** Uno o más participantes representan personajes y aspectos de una actividad laboral, actuando según el papel que se les ha asignado previamente.

**Desarrollo:**

1º	Presentación del ejercicio:
✓	Objetivo.
✓	Proceso.
✓	Asignación de roles.
2º	Preparación de la representación.

	3º	Realización.
	4º	Conclusiones.
<b>Uso eficaz:</b>	✓	Validez aparente.
	✓	Objetivo/s claro/s.
	✓	Grabación en vídeo.
	✓	Espacio suficiente.
	✓	Distribuir el mobiliario.
	✓	Tiempo suficiente.
<b>Aplicación:</b>	Individual y/o grupal.	
<b>Duración:</b>	Fase de preparación 15 min. y variable en su ejecución.	
<b>Competencias:</b>	Comunicación, orientación al cliente, planificación/organización, resistencia a la tensión, iniciativa, flexibilidad, toma de decisiones, negociación, solución de problemas y conocimientos técnicos.	

## B) El método del caso

Al igual que el juego de roles, el método del caso es una prueba situacional; sin embargo, sus objetivos, estructura y forma de empleo, son diferentes:

- En el juego de roles, cada participante desempeña un papel y debe actuar ajustándose al mismo; por el contrario, en el método del caso, *los sujetos tratan de resolver una situación problemática desde su perspectiva personal*.
- El juego de roles trata de despertar las emociones de los participantes y hacerles, a partir de ahí, desarrollar determinadas formas de comportamiento; por el contrario, en el método del caso, se trata de que *los sujetos trabajen de la forma más racional posible*.

En el método del caso, se presenta a los participantes por escrito la descripción de una situación más o menos real posible, cercana al trabajo, en la que se incluyen todos los datos y detalles para que puedan analizar el problema que se les presenta y solucionarlo.

Al final del ejercicio el individuo y/o grupo presentan la solución al problema planteado y explican cómo han llegado a ella.

Es muy frecuente encontrar en los procesos de evaluación del personal la utilización de casos estándar, sin que mínimamente se hayan adaptado al contexto organizativo donde se va a desempeñar el trabajo y a las exigencias que plantea éste a sus ocupantes. Desde nuestro punto de vista la utilización de casos estandarizados presentan una serie de problemas:

- a. La situación planteada en el caso, la organización que se presenta, o ambas, están *lejanas a la problemática* que, habitualmente, deben resolver los sujetos en su trabajo diario, lo que disminuye significativamente su utilidad, al disminuir su validez aparente, por lo que dificulta la realización de predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en su trabajo. Este problema se agrava, cuando, como ocurre en bastantes ocasiones, el caso se refiere a empresas u organizaciones americanas con una cultura y valores diferentes a los nuestros.
- b. Al estar incluido en un momento muy concreto y determinado (por la fecha en que se produjo el problema en la organización real), la *situación* planteada puede quedar rápidamente *obsoleta*, por lo que el esfuerzo de los sujetos sólo servirá para saber lo que se habría hecho en los años en que se planteó la situación reflejada en el caso, al tiempo que, de nuevo se disminuye la validez aparente del ejercicio.
- c. Es verdaderamente difícil encontrar casos publicados y que se ajusten a los objetivos concretos que se tratan de conseguir en una situación de evaluación, ya que son *demasiado genéricos*; por ello, los sujetos pueden sentirse desmotivados a trabajar en los mismos, al estar afectada, de nuevo, la validez aparente del ejercicio.

Por todo lo anterior, es muy recomendable que los casos sean diseñados “ad hoc”, para una situación de evaluación concreta y determinada; o, al menos, sean adaptado a la misma.

A la hora de utilizar el método del caso se deberá seguir el siguiente proceso:

1. *Presentación.* En esta primera fase se introduce el caso, presentándose a los sujetos, explicándoles el objetivo del mismo, el proceso de trabajo que se va a seguir, el tiempo de que dispondrán, etc.

Es importante incluir, en esta fase, algunos elementos motivadores que animen a trabajar a los sujetos, asimismo, se debe indicar que si bien es importante la solución que se dé al caso, igualmente lo es el proceso seguido para su resolución, por lo que habrá que insistir en que no se limiten a proponer “la solución”, ya que un caso habitualmente tiene distintas soluciones y que lo importante no es solamente el resultado final, sino el proceso de trabajo seguido para considerar que es la elegida la mejor.

2. *Realización.* Los sujetos se enfrentan al caso y lo resuelven. La resolución del mismo se puede hacer individualmente o en pequeños grupos, en este último caso, es preciso dejar un espacio de tiempo previo para que cada persona lo estudie de forma individual.

Habitualmente la realización del estudio del caso va seguido de una discusión de grupo donde los participantes tienen que llegar por consenso a la solución que, como grupo, estiman que sería la mejor para la situación planteada.

3. *Conclusión.* El objetivo último de la utilización del método del caso es facilitar que los jueces puedan determinar si los sujetos que participan en él, tienen o no las competencias incluidas en el perfil de exigencias del puesto; por ello, la resolución del caso por los participantes, generalmente, está seguida por una fase de discusión, pudiendo ser de dos tipos:

- Grupal, donde los participantes tienen que llegar por consenso a la solución que, como grupo, estiman que sería la mejor para la situación planteada, a partir del análisis de las soluciones a las que han llegado individualmente.
- Los evaluadores plantean preguntas a cada sujeto sobre la forma en que ha resuelto el caso.

Se utilice una forma u otra, esta fase de discusión además de permitir la evaluación de competencias como comunicación, resistencia a la tensión, liderazgo, etc. permite matizar las observaciones realizadas por los evaluadores durante el desarrollo del caso, analizando cómo actuarán probablemente los sujetos cuando se enfrenten a problemas similares en su trabajo diario, así como las posibles consecuencias que se pueden derivar de cada forma de actuación, ya que los problemas planteados no siempre tienen un mismo proceso para su solución o una única solución.

Aunque anteriormente ya lo hemos señalado, es importante recordar la importancia de cuidar la autenticidad del caso, evitando la fantasía, la banalidad, la imprecisión, y/o la falta de adaptación a la problemática laboral y a las características de los participantes para que éstos se impliquen en su realización y se puedan alcanzar los objetivos previamente definidos.

El método del caso facilita la evaluación de competencias, sobre todo cuando su resolución exige aplicar los *conocimientos técnicos*, y/o *aplicar las competencias de análisis, observación y manejo de datos*. Más en concreto, el método del caso permite evaluar competencias muy diversas en función del tipo de problema planteado, y de si se requiere la presentación de la solución alcanzada y/o la discusión con los restantes participantes para consensuar grupalmente el resultado final.

En general, el método del caso es adecuado cuando las competencias que se trata de evaluar son *análisis, planificación/organización, toma de decisiones, solución de problemas y conocimientos técnicos*.

Si el ejercicio se realiza grupalmente; esto es, va seguido de una discusión de grupo también pueden evaluarse las competencias de *comunicación, iniciativa, liderazgo, colaboración, resistencia a la tensión*.

También es muy frecuente en la evaluación de conocimientos y competencias técnicas la utilización de *minicasos*, en los que a los participantes se les plantea un problema o situación laboral muy concreta que deben resolver individual y/o grupalmente y cuya solución requiera la aplicación de conocimientos sobre conceptos, técnicas, procesos u operaciones.

#### **FICHA RESUMEN: MÉTODO DEL CASO**

**Descripción:** Presentación escrita de una situación laboral, real o simulado, en la que se incluyen todos los datos y detalles para que el participante puedan analizar el problema que se les presenta y solucionarlo.

**Desarrollo:**

- 1° Presentación caso: objetivo, proceso, tiempos, etc.
- 2° Análisis y resolución del caso: individual y/o grupal.
- 3° Conclusión.

**Aplicación:** Individual y/o grupal.

**Duración:** Variable.

**Competencias:** análisis, planificación/organización, toma de decisiones, solución de problemas, observación, manejo de datos y conocimientos técnicos.

*Grupal:* comunicación, iniciativa, liderazgo, colaboración y resistencia a la tensión.

### C) Los juegos de empresa

Los juegos de empresa son un método de simulación que tienen su origen en el año 1956, en la A.M.A. (American Management Association), y que, posteriormente, se han desarrollado y aplicado ampliamente, tanto en Estados Unidos, como en Europa.

Aunque, en realidad, es una variante del método del caso, por sus características específicas se ha considerado oportuno darle un tratamiento diferenciado.

En los juegos de empresa se simula una situación empresarial que busca en el participante respuestas desde una perspectiva profesional. Normalmente, comprende algún tipo de actividad como comprar, vender, contratar, etc., y son de carácter competitivo.

Existen diversas versiones de este método, por lo que el que se va a explicar a continuación, se debe considerar, simplemente, como un esquema general del mismo:

- a. El ejercicio se inicia con una *introducción* del tema y una *explicación* del tipo de empresa en que van a trabajar los sujetos, el contexto económico general, los tipos de productos que suministra, el tipo de personal del que se dispone, etc.; en suma, todos los datos de interés que, posteriormente, se van a necesitar.
- b. Cuando el grupo total de participantes es superior a 10 personas, se *divide en subgrupos* de 5 ó 6 personas. Cada subgrupo constituye una sociedad que debe intentar maximizar los beneficios, reducir los costes, disponer del “stock” suficiente para atender las necesidades del mercado, etc.
- c. Cada “empresa” *debe suministrar*, una serie de productos (por lo general, cuatro) que deben ser distintos entre sí; como, por ejemplo:
  - Con un alto volumen de ventas, de alto coste y estacional.
  - Con una demanda constante del mercado.



- Con un mercado inconstante y bajo coste.
  - Con alto coste y un mercado muy específico.
- d. Cada grupo, trabajando aisladamente, debe *tomar una serie de decisiones*, tales como, por ejemplo:
- Adquisición mensual de materias primas, descuentos conseguidos.
  - Nivel de producción exigido para cada producto.
  - Evolución de la plantilla a partir de la que inicialmente tenía la empresa.
  - Distribución de los productos a los distintos puntos de venta.
  - Relaciones laborales, salarios, alquileres o compras de locales, etc.
- e. Las decisiones tomadas por las distintas “empresas”, *se tabulan y se elabora un balance* que se devuelve a cada subgrupo. Cada uno de los equipos, a partir de esta información tomará las decisiones correspondientes al siguiente periodo temporal.
- El juego se repite tantas veces como se considere necesario (habitualmente de 3 a 5 periodos temporales).
- f. *Conclusiones*. La forma de trabajar en esta fase es igual a la que se ha explicado para el método del caso.

Este método se puede ajustar a los distintos temas a los que se refieren los puestos para los que se está llevando a cabo el proceso de evaluación (producción, recursos humanos, comercial, etc.) y, al estar ambientado el ejercicio como una determinada organización (que debe ser similar a la que pertenecen los puestos de trabajo) tiene un fuerte efecto motivador y una alta validez aparente.

Es, como se ha podido comprobar, un tipo de método del caso, en el que los sujetos trabajan en un *entorno dinámico* en el que pueden analizar las consecuencias que tendrían sus actuaciones y en el que se introduce el factor *tiempo* y cómo afecta éste a sus decisiones.

Sus principales inconvenientes son *su alto coste*, dado que exige disponer de ordenador para poder hacer rápidamente los balances, su alto *tiempo de realización*, ya que normalmente exige que se lleve a cabo durante dos o tres días, y que sólo es aplicable a personas con un elevado nivel de formación, que les permita manejar y entender todos los datos con los que tienen que trabajar.

Con los juegos de empresa, se puede trabajar en la evaluación de competencias como las de *liderazgo, planificación/organización, iniciativa, análisis, solución de problemas, innovación, toma de decisiones, comunicación, gestión de negocio*, así como *conocimientos técnicos*.

#### **FICHA RESUMEN: JUEGOS DE EMPRESA**

**Descripción:** Simulación de una situación empresarial que busca en el participante respuestas desde una posición profesional. Suele implicar la realización de actividades de compra, venta, contratación, etc. de servicios y/o productos en un entorno cambiante.

**Desarrollo:**

- 1º Presentación del ejercicio y explicación del tipo de empresa.
- 2º División en subgrupos..
- 3º Suministrar productos.
- 4º Toma de decisiones.
- 5º Repetición del ejercicio.
- 6º Conclusión.

**Aplicación:** Grupal.

**Duración:** Variable (superior a las 3 horas).

**Competencias:** Liderazgo, planificación/organización, iniciativa, análisis, solución de problemas, innovación, toma de decisiones, comunicación, gestión de negocio y conocimientos técnicos.

#### **D) La bandeja de llegada (in basket)**

La bandeja de llegada, consiste en presentar a los participantes una serie de materiales y documentos escritos (cartas, informes, mensajes telefónicos, etc.) típicos del puesto de trabajo y que representan aspectos significativos del mismo. Para aumentar el realismo de los materiales es habitual utilizar diferentes tipos de papel, incluyendo notas escritas a mano, listados de ordenador, memoranda, etc.

El sujeto durante la realización del ejercicio debe evaluar el contenido de los distintos materiales y tomar decisiones sobre las acciones que debe realizar para darles salida en el tiempo fijado. El número de documentos que se presenta es variable en función del tiempo destinado a su realización, siendo habitual que algunos estén interrelacionados entre sí.

Asimismo, el sujeto debe justificar cada una de las decisiones que tome. Las decisiones a adoptar puede implicar:

- No hacer nada.
- Posponer la decisión, explicando hasta qué momento y el por qué.
- Resolver el asunto mediante la realización de alguna acción, en este caso, el participante debe especificar exactamente qué haría y cuál sería el objetivo. Por ejemplo, si decide escribir una carta, deberá especificar el destinatario, lo que piensa decir y lo que pretende conseguir.

- Delegar la realización de la tarea sin reservas o con reservas, en este último caso deberá indicar cuáles son.

El proceso general a seguir para utilizar la bandeja de llegada, es el siguiente:

1. *Presentación.* Se explica el ejercicio a los sujetos y se les especifica el tiempo del que disponen para su realización. Este tiempo debe ser ajustado para que los sujetos no puedan reflexionar excesivamente sobre cada una de las informaciones, pero sí ser suficiente para que, en condiciones normales, puedan tomar decisiones sobre todos y cada uno de los documentos que se les presentan.
2. *Realización.* Se entrega a cada sujeto una carpeta que contiene los documentos (cartas, informes, memoranda, etc.) con los que tiene que trabajar de la forma que se les ha indicado en las instrucciones.

El ejercicio suele durar entre 15 y 30 minutos. Si su duración fuese mayor habría que utilizar un número excesivo de documentos, no aportando ventajas adicionales, salvo comprobar cómo trabaja el sujeto en situaciones de fatiga.

3. *Conclusión.* En esta fase cada participante expone las decisiones que ha tomado y las razones que le han llevado a adoptarlas.

Cuando se utiliza la bandeja de llegada en evaluación del personal, la explicación de las razones de las decisiones se realiza normalmente a través de una entrevista individual.

Aunque es un método relativamente sencillo de aplicar y su utilización ha demostrado que permite la evaluación de las competencias de *planificación/organización, toma de decisiones, comunicación escrita y delegación*, también presenta una serie de limitaciones:

- Fundamentalmente su uso está restringido a puestos de nivel medio o alto dentro de la organización.

- Requiere mucho tiempo para su diseño y elaboración.
- Es costoso mantener actualizados los ejercicios, debido a los cambios que se producen en los puestos de trabajo.

### **FICHA RESUMEN: BANDEJA DE LLEGADA**

**Descripción:** Presentación de una serie de materiales y documentos escritos típicos del puesto de trabajo y que representan aspectos significativos del mismo

El participante evalúa el contenido de los materiales y toma decisiones sobre las acciones que debe realizar para darles salida en el tiempo fijado.

**Limitaciones del método:**

- Uso restringido a puestos de nivel medio o alto.
- Tiempo de diseño y elaboración.
- Actualización de los documentos.

**Desarrollo:** 1º Presentación: instrucciones y tiempo de realización.

2º Realización. Decidir sobre los documentos:

- No hacer nada.
- Posponer la decisión.
- Resolver.
- Delegar.

3º Conclusión: análisis y justificación de las decisiones.

**Aplicación:** Individual y/o grupal.

**Duración:** Fase de realización entre 15 y 30 min.

**Competencias:** Planificación/organización, toma de decisiones, delegación y comunicación escrita.

## **E) Ejercicios de presentación**

Tal y como su nombre indica, consiste en la realización, por parte de los sujetos, de la presentación de un tema a un grupo personas.

La aplicación de este tipo de ejercicios está dividida en dos partes claramente diferenciadas:

- *Fase de preparación.* El coordinador entrega a cada participante el título de un tema que debe preparar en un tiempo previamente determinado. El tiempo de preparación es variable, pudiendo oscilar entre unos pocos minutos, los necesarios para planificar y estructurar el mensaje u horas, según el grado de complejidad del tema o las características concretas de la presentación; así, no es lo mismo que se tengan que elaborar materiales o analizar informaciones o que no se tenga que hacer.

Si es posible, es muy beneficioso para el desarrollo de esta fase, que el sujeto disponga de todas aquellos medios y fuentes de información que podría utilizar si estuviera en el puesto de trabajo; por ejemplo, si tiene que realizar la presentación del lanzamiento de un producto, deberá contar con sus especificaciones, características, etc. o de transparencias y retroproyector, si es el medio habitual que se emplea para las presentaciones en la organización.

- *Fase de presentación.* Finalizado el tiempo de preparación, el sujeto realiza la presentación. Su duración suele ser corta y puede ir desde un mínimo de tres minutos a un máximo de 30.
- *Conclusiones.* Aunque a veces en evaluación del personal esta fase no se realiza, puede ser muy útil, para determinar si los sujetos poseen las competencias que se desea evaluar y en qué nivel, que los evaluadores formulen preguntas a los participantes sobre las dificultades que han encontrado en la preparación del tema y cómo las han superado, qué objetivo pretendían alcanzar con su exposición, cómo se han sentido, etc. y de esta manera matizar sus observaciones.

En función de las competencias que se deseen evaluar los temas pueden ser muy variados. Por ejemplo, se puede solicitar al participante que elabore un determinado proyecto, que planifique una determinada acción, que explique el desarrollo de una fórmula, etc., o un tema que requiera la improvisación, eliminándose, en este caso, la fase de preparación.

En la fase de preparación las competencias que pueden evaluarse son: *planificación/organización*, *creatividad* (si el tema planteado es la resolución de un problema nuevo, improvisado o absurdo) y *conocimientos técnicos*; mientras que en la de presentación son las de *comunicación*, *tolerancia a la tensión* y *flexibilidad*.

### **FICHA RESUMEN: EJERCICIOS DE PRESENTACIÓN**

**Descripción:** Los participantes presentan un tema a un grupo de personas.

**Desarrollo:**

- 1º Presentación del ejercicio: tema, tiempos, medios, etc.
- 2º Preparación del tema a exponer.
- 3º Presentación al grupo.
- 4º Conclusiones: análisis de la exposición.

**Aplicación:** Individual.

**Duración:** Fase de preparación: variable.  
Fase de presentación: entre 3 y 30 min.

**Competencias:** Preparación: planificación/organización, creatividad y conocimientos técnicos.  
Presentación: comunicación oral, tolerancia a la tensión y flexibilidad.

## **F) Ejercicios de ejecución laboral**

Los ejercicios de ejecución laboral, también denominados pruebas profesionales, son una de las pruebas situacionales clásicas por excelencia, estando presentes en todos aquellos procesos cuyo objetivo es la evaluación de competencias técnicas implicadas en la realización de una actividad laboral concreta.

La principal diferencia con el resto de pruebas situacionales que se han explicado, es que mientras en éstas se simulan en mayor o menor medida muestras del trabajo o aspectos del mismo; en las pruebas profesionales se utilizan muestras *reales* del trabajo. Esta es la razón por la que en ocasiones a este tipo de pruebas se las presenta de forma separada a las pruebas situacionales, sobre todo en el campo de la evaluación del personal. Nosotros hemos preferido incluirlas como un tipo más debido a que presentan las mismas características y siguen el mismo proceso de diseño y aplicación.

Dicho de una forma muy simple, los ejercicios profesionales consisten en la *realización por parte del sujeto de una actividad o tarea laboral, de principio a fin*. Por ejemplo, barnizar una silla, deshuesar un jamón, dibujar el plano de una red de telefonía, elaborar una factura, montar un carburador, detectar la avería en un ordenador, podar un arbusto, o pilotar un avión.

Para que las pruebas profesionales sean fiables, válidas y útiles, su diseño debe contemplar las *condiciones reales del trabajo*, en cuanto a herramientas, maquinaria, restricciones temporales, materiales, ayudas, etc.

En ocasiones, para la realización de algunos de estos ejercicios, sobre todo cuando el tipo de materiales o equipos son muy costosos o existe la posibilidad de que se produzcan accidentes, se recurre a la utilización de simulaciones por ordenador.

El auge de las nuevas tecnologías ha hecho que las simulaciones por ordenador, antes prácticamente restringidas para procesos muy concretos (pilotaje de aviones, actuaciones en situaciones de emergencia, etc.), se hayan multiplicado vertiginosamente. Así se puede, por



ejemplo, simular el despiece de una vaca, el montaje de un coche o el tendido eléctrico de un edificio.

Otro aspecto básico durante el diseño de los ejercicios de ejecución laboral es especificar claramente los criterios que marcarán la calidad del resultado final de la tarea realizada, ya que son los que van a indicar los puntos fuertes y débiles de los sujetos en los comportamientos que son objeto de evaluación.

#### **EJEMPLO**

A continuación se incluyen algunos posibles criterios de calidad que se podrían utilizar para las tareas de transcribir un documento:

- Utilización de ayudas del programa de edición (por ejemplo, corrector ortográfico).
- N° de diferencias con el formato del documento original.
- N° de errores de transcripción.
- Tiempo de realización de la tarea (350 p.p.m.)

Debido a las características de este tipo de ejercicios, en muchas ocasiones se llevan a cabo en el propio puesto de trabajo.

El proceso para su realización sigue las siguientes fases:

1. *Presentación* del ejercicio, durante esta fase, el coordinador expone la tarea a realizar, los medios, herramientas o ayudas disponibles, el tiempo de realización, etc.
2. *Ejecución de la tarea*. Es importante recordar que durante el desarrollo del ejercicio el coordinador no interviene en el desarrollo de la tarea a no ser que sea imprescindible, porque, por ejemplo, se pueda producir daños sobre la salud y seguridad de los participantes o daños en los equipos.

3. *Conclusiones.* Habitualmente el ejercicio se da por finalizado en la fase anterior, aunque en ocasiones, dependiendo de la tarea concreta y con objeto de matizar las observaciones realizadas, se pregunta a los sujetos las razones por las que han utilizado un determinado proceso o herramientas, qué dificultades han encontrado, etc.

Generalmente las competencias que permite evaluar/desarrollar además de los *conocimientos técnicos* exigidos por la actividad laboral son las de *atención al detalle* y *organización*.

#### **FICHA RESUMEN: EJERCICIOS DE EJECUCIÓN LABORAL**

**Descripción:** Realización por parte del participante de una actividad/tarea laboral de principio a fin.

El diseño del ejercicio debe reflejar las condiciones reales de la actividad laboral, maquinaria, restricciones temporales, ayudas, etc..

**Desarrollo:** 1º      Presentación del ejercicio: actividad, tiempos, medios, etc.  
2º      Realización del ejercicio.  
3º      Conclusiones.

**Aplicación:** Individual y/o grupal..

**Duración:** Variable, en función de la tarea.

**Competencias:** Atención al detalle, organización, conocimientos técnicos.

## 2.2. LA DISCUSIÓN DE GRUPO

La *discusión de grupo*, también denominada *discusión de grupo sin líder*, es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de evaluación del personal, bien de forma aislada o conjuntamente con otras técnicas como, por ejemplo, el estudio de casos o el juego de empresas.

Las razones que justifican su masiva utilización, son:

- Es *flexible*, ya que puede emplearse en múltiples situaciones de evaluación del personal (selección, evaluación del potencial, orientación laboral, etc.) con sujetos de cualquier nivel cultural y puede combinarse con otras técnicas.
- Permite simular situaciones competitivas y/o de trabajo en equipo, en función de los objetivos concretos del ejercicio.
- Es *fácil* de diseñar y aplicar.
- Cuando el tema o problema planteado está directamente relacionado con el trabajo, *favorece la implicación y colaboración* de los participantes por su alta validez aparente (ya que los sujetos comprueban la relación directa entre el ejercicio y las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo).
- Permite *evaluar varias competencias* al mismo tiempo.
- Es *económica*, debido a su rapidez y sencillez de preparación y aplicación.

*Consiste en la discusión libre y abierta de un tema o un problema más o menos definido durante un tiempo concreto (entre 30 y 90 minutos), con el objetivo de llegar a una conclusión o solución conjunta.*

La respuesta a la pregunta o al problema planteado debe darse por consenso, por lo que no se permite que los participantes lleguen a una solución adoptada por mayoría a través de votación, ya que si fuera así podría no producirse la discusión entre los miembros del grupo, que en definitiva, es el objetivo de la técnica.

La utilización de la discusión de grupo implica el desarrollo de dos fases claramente delimitadas:

1. *Preparación.* Previamente al desarrollo de una discusión de grupo y para que, a través de su utilización, se puedan alcanzar los objetivos por los que se ha considerado oportuno realizarla en el proceso de evaluación del personal, es preciso definir los comportamientos que deberán poner en práctica los participantes durante el ejercicio. Dependiendo de ellos, se elegirá el tema o situación sobre la que versará la discusión.

Los temas que se pueden plantear son muy variados, y pueden agruparse en:

- *Generales*, son temas que no exigen conocimientos técnicos específicos y sobre los cuales se presupone que todos los participantes en algún momento habrán reflexionado y, por tanto, se habrán formado una determinada opinión personal sobre los mismos. Con este tipo de temas el objetivo es básicamente observar cómo interviene cada uno de los sujetos, cómo razona sus opiniones y cómo se expresa oralmente.

#### **EJEMPLO**

A continuación se incluyen algunos ejemplos de posibles temas generales que podrían ser objeto de una discusión de grupo sin líder:

- ¿Cómo pensáis que podría solucionarse el problema del tráfico en las grandes ciudades?
- ¿Cómo se podría solucionar el problema actual del paro en los jóvenes?
- ¿Qué tipo de iniciativas podrían desarrollarse para incentivar la contratación de grupos desfavorecidos por parte de las empresas?

- ¿Qué tipo de ventajas e inconvenientes pensáis que puede tener para las empresas y los trabajadores la introducción masiva de las nuevas tecnologías en los puestos de trabajo?

En concreto, este tipo de ejercicios permiten evaluar competencias de *comunicación oral, iniciativa, solución de problemas, colaboración, trabajo en equipo, toma de decisiones, flexibilidad, tolerancia a la tensión y análisis*.

- *Centrado en un problema o situación laboral.* Por ejemplo, se pueden desarrollar discusiones grupales sobre cuestiones que conlleven la resolución de problemas de comunicación en la organización, calidad, coordinación de equipos de trabajo, procesos u operaciones, etc. Cuando se utilizan como tema de discusión problemas directamente relacionados con las actividades que se realizan o, en un futuro más o menos próximo se van a desarrollar en el puesto de trabajo, lógicamente la validez del ejercicio aumenta.

### EJEMPLO

En los últimos meses has detectado que en tu departamento se producen pequeños hurtos de material de oficina por parte del personal, y aunque hace un mes el responsable de compras te informó del aumento significativo en este tipo de gastos, hasta ahora no le habías dado importancia.

Sin embargo, hace dos días el responsable de compras se volvió a poner en contacto contigo y te comunicó que los gastos de tu departamento se habían visto duplicados con respecto al trimestre anterior y que, a no ser que se redujeran éstos o hubiera alguna causa que los justificara, se vería en la obligación de informar a la dirección para que fueran adoptadas las medidas oportunas.

Esto te plantea un gran problema, hasta ahora pensabas que era algo sin importancia y aunque alguna vez habías pensado que tarde o temprano tendrías que hacer algo, todavía no has adoptado ninguna medida al respecto.

Estás muy orgulloso de tu equipo, ya que es un grupo muy cohesionado y que ha demostrado su eficacia y eficiencia en múltiples situaciones y no quieres que este problema rompa o

perjudique tus relaciones con él.

La solución a este problema es urgente, pero no sabes cómo abordar la situación y por eso has pedido ayuda a un grupo de compañeros que en otras ocasiones se han enfrentado a problemas similares.

La tarea del grupo consiste en:

1. Analizar las acciones que su compañero podría llevar a cabo para abordar el problema, así como los pros y contras de cada una de las alternativas.
2. Alcanzar un acuerdo sobre las tres recomendaciones que consideren más adecuadas, priorizándolas por orden de preferencia.
3. Determinar las medidas que debería llevar a cabo su compañero en caso de que los hurtos continuaran.

La utilización de problemas relacionados con el puesto de trabajo permite evaluar además de las competencias señaladas para los problemas generales, los *conocimientos técnicos* de los sujetos en relación al tema planteado.

Además, dependiendo de los objetivos concretos del ejercicio, la situación que se plantea puede ser de cooperación; o se puede plantear un tema que genere conflicto como; por ejemplo, el aborto, la pena de muerte, etc. donde entran en juego aspectos como las actitudes, creencias, valores o intereses de los participantes. En estos casos, las competencias que los participantes ponen en juego, además de comunicación oral, iniciativa y análisis, son las de *resistencia a la tensión y flexibilidad*. En este tipo de ejercicios, es importante tener en cuenta, que lo importante más que la postura personal que adopten los sujetos, es cómo razonan los participantes sus opiniones, si escuchan y miran a los ojos cuando los demás hablan, si se alteran cuando las opiniones de los demás van en contra de las propias, etc.

En resumen, la elección de un ejercicio de discusión de un tipo u otro, dependerá de las competencias que se deseen evaluar en los participantes.

Asimismo, durante la fase de preparación de la discusión de grupo es preciso *elaborar la guía de observación*, en la que se recogerán las competencias y comportamientos que deberán poner en práctica los sujetos durante el desarrollo del ejercicio, y que será las que se evalúen.

2. *Realización*. Para la realización de la discusión de grupo es preciso, seguir una serie de fases:

- a. *Presentación del ejercicio de discusión*. El coordinador deberá exponer claramente al grupo el objetivo del ejercicio; el tema sobre el que deberán discutir; el proceso de trabajo y las normas que deberán cumplir; esto es, resaltar la necesidad de que participen todos y que la solución al problema o situación a la que llegue el grupo deberá adoptarse por consenso, así como informar del tiempo del que disponen para realizarlo.
- b. *Discusión*. Hemos comentado que es habitual realizar discusiones de grupo de forma combinada con otras técnicas y ejercicios, como son las pruebas situacionales. Cuando se utiliza este sistema, se suele dejar un tiempo previo, antes de la discusión grupal, para que cada participante trabaje, en un primer momento, de forma individual analizando el problema o caso planteado y formule su propio plan de acción o solución. Posteriormente, cada participante hace una breve presentación de las conclusiones a las cuales ha llegado individualmente; para, por último, tratar el grupo de llegar a una única solución consensuada.

También es conveniente, cuando se utiliza la discusión de grupo de forma aislada, dejar un tiempo previo, aunque corto, para que los sujetos piensen sobre el tema y organicen sus argumentos.

Durante la discusión grupal, el coordinador no deberá intervenir en ningún momento, a no ser que ésta se esté desviando de los objetivos del ejercicio como, por ejemplo, que se estén tomando decisiones por votación y no por consenso.

- c. *Conclusiones.* En esta fase el grupo expone las soluciones que han alcanzado y las razones que les han llevado a considerar que son las más adecuadas.

### FICHA RESUMEN: DISCUSIÓN DE GRUPO

**Descripción:** Discusión libre y abierta de un tema o problema más o menos definido.

En ocasiones se nombra a un participante para moderar la discusión y facilitar el intercambio de ideas y opiniones.

**Ventajas:**

- Gran flexibilidad.
- Situaciones competitivas y/o de trabajo en equipo.
- Fácil de diseñar y desarrollar.
- Permite evaluar/desarrollar varias competencias al mismo tiempo.
- Económica.

**Preparación:** 1º Definir competencias y comportamientos objetivos.

2º Determinar el tema de discusión:

- General.
- Centrado en el trabajo.
- Cooperativo o competitivo.

3º Elaborar la guía de observación.

**Desarrollo:** 1º Presentación del tema de discusión.

2º Discusión.

3º Conclusiones: exposición de las soluciones alcanzadas.

**Aplicación:** Grupal.

**Duración:** Variable (entre 15 y 90 min.)

**Competencias:** *Tema general:* análisis, toma de decisiones, solución de problemas,



comunicación oral, colaboración, flexibilidad, tolerancia a la tensión, iniciativa, etc.

*Tema centrado en el trabajo:* planificación/organización y conocimientos técnicos, además de las anteriores.

### **2.3. LA ENTREVISTA DE COMPETENCIAS**

La entrevista es una de las principales técnicas de evaluación del personal y seguramente la más utilizada en el mundo occidental, a pesar de las múltiples críticas que ha recibido a lo largo del tiempo, fundamentalmente a causa de su baja validez predictiva y de su escasa fiabilidad.

En concreto, entre los principales problemas que plantea la entrevista tradicional y que afectan a su fiabilidad y validez predictiva, destacan los siguientes (Berman, 1997):

- Habitualmente, la información se recoge de forma poco rigurosa y sistemática.
- Las actitudes de los entrevistadores afectan a la interpretación de las respuestas de los entrevistados.
- Los entrevistadores se dejan influenciar más por las informaciones desfavorables que por las favorables.
- Los entrevistadores suelen tender a tomar la decisión final sobre la idoneidad o no de un candidato durante los primeros minutos de la conversación.
- Las primeras impresiones pueden llegar a tener mayor importancia sobre las decisiones del entrevistador, que los propios hechos relatados por el candidato.

- Las investigaciones realizadas sobre los posibles errores que se pueden producir durante la entrevista, muestran claramente que aspectos como la raza, el sexo o que el candidato tenga algún tipo de discapacidad, influyen en las decisiones del entrevistador.

Si se analizan estos errores, se comprenden perfectamente las críticas que ha recibido la entrevista a lo largo del tiempo; sin embargo, pese a todos estos problemas, no ha disminuido su uso y es difícil encontrar una organización en la que no esté presente en sus procesos de evaluación. Entonces, ¿qué razones ha impulsado a los profesionales a seguir utilizándola a pesar de sus problemas con respecto a su falta de objetividad, baja fiabilidad y validez predictiva?

La entrevista pese a las críticas recibidas, ha demostrado que es un instrumento relativamente fácil de utilizar, por lo que parece no exigir una gran experiencia y formación por parte del entrevistador; permite recoger gran cantidad de información de los entrevistados y adaptarse a las características y necesidades de cada uno de ellos; tiene una alta validez aparente cuando se utiliza correctamente y, por tanto, es bien aceptada como instrumento de evaluación tanto por los entrevistados como por los entrevistadores; y ha demostrado su utilidad en la evaluación del personal.

La entrevista de competencias surge como respuesta ante las numerosas críticas y objeciones a la subjetividad y poca fiabilidad de la entrevista clásica, ya que permite combinar sus características con las de los procedimientos estandarizados de evaluación de personal, en un intento de maximizar sus ventajas y minimizar sus inconvenientes.

La entrevista de competencias se puede definir como una *entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo*. Este tipo de entrevista está basada en la metodología de la *entrevista conductual* o *entrevista de incidentes críticos* y parte del principio de que el mejor predictor de la conducta futura, es la conducta pasada; es decir, si una persona ha sido capaz de desarrollar un comportamiento en el pasado, en similares circunstancias, podrá volver a repetirlo.

En este tipo de entrevista, se intentan recoger ejemplos de comportamientos del entrevistado, ya sea de su vida laboral, académica o personal, realizados en circunstancias que sean lo más cercanas posibles a los que deberá llevar a cabo en el puesto de trabajo. Esto no significa que dicho comportamiento pasado sea un predictor infalible, ni el único, para conductas futuras, puesto que las personas cambian y se desarrollan con el tiempo. Así, por ejemplo, si un sujeto en un pasado más o menos cercano ha coordinado grupos de personas en el desarrollo de proyectos, podrá repetir el mismo patrón de conducta en una situación similar, pero no significa que una persona que no lo haya hecho, no pueda aprender a coordinarlos.

La utilización de la entrevista de competencias, tal y como ya se ha comentado, requiere que el entrevistador formule preguntas sobre hechos específicos del pasado del sujeto y que pongan de manifiesto que el participante ha puesto en práctica los comportamientos incluidos en cada competencia. Para que los ejemplos conductuales descritos por el sujeto sean útiles y el entrevistador pueda valorar si el participante posee la competencia y su nivel de desarrollo, éstos deberán ser lo suficientemente detallados. Por ello, es imprescindible que el entrevistador tenga en cuenta que:

- Un simple ejemplo puede estar reflejando al mismo tiempo varias competencias.
- Si el entrevistador considera que el ejemplo expuesto por el participante no refleja suficientemente bien la competencia que se está evaluando, deberá solicitar otro hasta que tenga evidencias suficientes de la presencia o ausencia de la competencia.
- Si el entrevistado se encuentra incómodo con este tipo de entrevista, se le deberá explicar la importancia de los ejemplos para poder tomar la decisión sobre su adecuación o no al puesto de trabajo.
- Es importante explicar al entrevistado, que los ejemplos sobre los cuales se le va a preguntar pueden proceder de cualquier ámbito de su vida, laboral, formativa, familiar, etc.

- Tolerar los silencios. Es preciso estar callado mientras el participante piensa sus respuestas a las preguntas formuladas. Buscar ejemplos representativos exige un tiempo que el entrevistador tiene que saber proporcionar al participante y no presionarle, generando tensiones innecesarias.
- Tomar notas, es uno de los aspectos más importantes. El entrevistador debe ir tomando apuntes sobre los ejemplos descritos por el participante ya que sobre la base de ellos tomará posteriormente la decisión sobre su grado de adecuación al puesto, evitando de esta forma que puedan afectarle algunos de los errores que se explicaron anteriormente, como pueden ser las primeras impresiones, el efecto de contraste, etc.

Asimismo, se debe tener en cuenta para obtener ejemplos conductuales, es conveniente comenzar por preguntas abiertas y generales para, posteriormente, ir formulando otras, cada vez más específicas y concretas sobre los detalles que rodearon la situación, y que son los que realmente permiten determinar la veracidad del hecho y si los comportamientos que tuvo que poner en práctica el sujeto, son los exigidos por el puesto.

#### **EJEMPLO**

Un ejemplo, de secuencia de preguntas para la obtención de un ejemplo conductual, sería el siguiente:

1. Cuénteme un ejemplo representativo de su vida laboral, académica o personal de una situación en la que haya tenido que...
2. ¿Cuándo tuvo lugar el hecho?
3. ¿Qué, quién o cómo desencadenó la situación o el problema?
4. ¿Qué hizo para solventar la situación?
5. ¿Pidió o recibió algún tipo de ayuda?, ¿a quién?, ¿en qué consistió la ayuda?
6. ¿Qué aprendió de esta situación?

En resumen:

- a. Se solicita al candidato que cuente una situación de su vida relacionada con la competencia que se desea evaluar.
- b. Se formulan preguntas que permitan conocer su comportamiento en tal situación y cuáles fueron las consecuencias.
- c. En el caso de que el entrevistador considere que el ejemplo no es relevante, deberá solicitar otro, hasta que disponga de información suficiente para poder determinar si el candidato posee la competencia o no, y en qué nivel.

Es importante tener en cuenta que un ejemplo conductual tiene mayor relevancia cuanto más cercano esté en el tiempo y más frecuente sea en el comportamiento habitual del sujeto.

A continuación se exponen algunos ejemplos de posibles situaciones y preguntas para la evaluación de competencias estratégicas y comunes.

#### **EJEMPLO**

- *Aprendizaje:* rapidez para aprender y aplicar informaciones y métodos de trabajo nuevos.
  - *Situación:*
    - ◇ Cuénteme una experiencia de su vida personal o profesional reciente en la que haya tenido que aprender alguna cosa nueva, de forma rápida y la haya tenido que aplicar también rápidamente.
  - *Preguntas:*
    - ◇ ¿Cómo la aprendió?
    - ◇ ¿Qué dificultades tuvo para aprenderla?, ¿cómo las solventó?, ¿qué tipo de ayuda requirió?
    - ◇ Cuando tuvo que poner en práctica el nuevo aprendizaje, ¿qué hizo?, ¿con qué problemas se encontró?, ¿cómo los solucionó?

- ◇ ¿Qué le aportó el nuevo aprendizaje?, ¿qué conclusiones sacó del mismo?
- *Orientación al cliente.* Ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes, identificando sus necesidades y dando satisfacción a las mismas.
  - *Situación:*
    - ◇ Describa una situación en la que haya tenido que trabajar muy duro para satisfacer las necesidades de un cliente.
  - *Preguntas:*
    - ◇ ¿Cuándo sucedió?
    - ◇ ¿Cuál era la necesidad que planteaba el cliente?
    - ◇ ¿Qué fue exactamente lo que hizo usted?
    - ◇ ¿Recibió algún tipo de ayuda?, ¿de quién?, ¿en qué consistió esta ayuda?
    - ◇ ¿Qué hubiera ocurrido si no se hubiera podido satisfacer la necesidad del cliente?
    - ◇ ¿Cuáles fueron las consecuencias de su esfuerzo?
  - *Situación:*
    - ◇ Describa una situación en la que no pudiera satisfacer las necesidades de un cliente.
  - *Preguntas:*
    - ◇ ¿Cuándo sucedió?
    - ◇ ¿Cuál era la necesidad que planteaba el cliente?
    - ◇ ¿Por qué no se podían satisfacer sus necesidades?
    - ◇ ¿Qué hizo usted para solucionar el problema?
    - ◇ ¿Qué le dijo al cliente?
    - ◇ ¿Cómo reaccionó el cliente?
- *Planificación y organización:* Definir prioridades; establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

- *Situación:*

- ◇ Cuénteme el último proyecto en el que usted participó en su planificación.

- *Preguntas:*

- ◇ ¿Cuándo fue?
- ◇ ¿Cuáles eran exactamente sus funciones y responsabilidades en el proyecto?
- ◇ ¿Qué criterios utilizó para priorizar las actividades?, ¿y para asignar recursos?
- ◇ ¿Qué medidas de control y seguimiento estableció?
- ◇ ¿Cuántos planes de contingencias elaboró?, cuénteme en qué consistía uno de ellos.
- ◇ ¿Cuáles fueron las consecuencias de su planificación?

- *Otras situaciones:*

- ◇ Cuénteme cómo planifica sus tareas (en los estudios o en el trabajo) un día normal.
- ◇ ¿Con cuánto tiempo de anticipación planifica sus tareas? Ponga un ejemplo de una situación en la que planificar anticipadamente le haya beneficiado.
- ◇ Ponga un ejemplo de una situación en la que su organización y planificación hayan fallado.

- *Resistencia a la tensión:* Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.

- *Situación:*

- ◇ ¿Cuál ha sido la situación más tensa que ha tenido que afrontar? Descríbala.
- ◇ Describa una situación en la que haya tenido que trabajar bajo mucha presión.
- ◇ ¿Qué hace habitualmente cuando tiene un conflicto con una persona cercana a usted? Ponga un ejemplo.
- ◇ ¿Qué hace habitualmente ante las dificultades o fracasos que se le plantean en su vida personal o profesional? Cuénteme el último fracaso que usted ha tenido que afrontar.

- *Preguntas:*

- ◇ ¿Cuándo sucedió?
- ◇ ¿Qué circunstancias rodearon a la situación?
- ◇ ¿Cuál fue su reacción?
- ◇ ¿Qué hizo o dijo para afrontarla?
- ◇ ¿Qué consecuencias tuvo su actuación?

Para evitar que se produzcan algunos de los errores que se expusieron anteriormente, no se deberá tomar la decisión final sobre si el participante posee o no las competencias incluidas en el perfil y en el nivel requerido, hasta que no haya finalizado la entrevista y se tengan organizadas todas las informaciones.

A lo largo de la entrevista, el entrevistador habrá ido tomando notas sobre las respuestas proporcionadas por el participante respecto a cada una de las competencias.

Es importante que cuando el entrevistador esté evaluando cada competencia, no solamente decida si existe evidencia de que el participante la posee y en qué nivel, sino que además deberá apoyar sus opiniones con ejemplos de las respuestas dadas por los entrevistados que expliquen o justifiquen su decisión. Un ejemplo de protocolo a utilizar en esta fase de la entrevista se presenta en la Cuadro nº 2.

CUADRO Nº 2. *Ejemplo de protocolo para la evaluación del participante*

FICHA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE						
Puesto:			Entrevistado:			
Fecha:			Entrevistador:			
Competencias genéricas	NE	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Ejemplo
<b>A</b>						
<b>B</b>						



<b>C</b>						
<b>D</b>						
<b>E</b>						
<b>F</b>						
<b>Competencias técnicas</b>	<b>NE</b>	<b>Nivel 1</b>	<b>Nivel 2</b>	<b>Nivel 3</b>	<b>Nivel 4</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>G</b>						
<b>H</b>						
<b>I</b>						
<b>Observaciones:</b>						