

MARIZELA LITHGOW
ID UD15191HHU22788

SEMINAR “LABOR PSYCHOLOGY INTERVENTION. II”

Student’s Profile
Santo Domingo, República Dominicana

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
HONOLULU, HAWAI
SUMMER 2011 (August 15th. 2011)

Contenidos

1	Introducción.....	3
2	Desarrollo de la materia.....	4
2.1	Diseño del entorno laboral: socio-técnicas, humanización del trabajo, calidad del trabajo y ergonomía	4
2.2	Diseño de la tarea y del puesto de trabajo. Mejora de métodos y herramientas de trabajo, jornada laboral y equipos de trabajo	8
2.3	Métodos y estrategias para la prevención de riesgos psicosociales	11
2.4	Orientación ocupacional, entrenamiento de habilidades y desarrollo de competencias.....	13
2.5	Coaching Ejecutivo y Mentoring	15
2.6	Assessment Center	18
3	Implantación uso Assessment Center en una oficina legal.....	21
3.1	Diseño Proceso Assessment Center	22
3.2	Pruebas Psicológicas utilizadas.....	25
3.3	Presentación Cuadros Estadísticos	28
4	Conclusión y Recomendaciones	47
5	Bibliografía.....	50
6	Anexos	52

1 Introducción

Las empresas buscan continuamente formas y procesos para predecir quienes son los candidatos más competentes para ocupar los puestos en sus organizaciones. Para esto existen pruebas psicológicas y herramientas de selección, además de técnicas para entrevistar y evaluar candidatos tanto externos como internos.

Pero lo más complejo no sólo es encontrar y predecir quién será la persona correcta para cada posición vacante, sino qué puede hacer la empresa para retenerlos. Es decir, qué ofrece la organización a esas personas para motivarlos, satisfacerlos y que al mismo tiempo sean excelentes en el desempeño de su trabajo. Para esto una empresa necesita contar con análisis, diseño y descripciones de puestos, de manera que un empleado tenga toda la información que necesita para hacer su trabajo, además de saber su lugar en la estructura de la empresa, a quién reporta y si tiene personal a su cargo. El sentir que se encuentra seguro en su lugar de trabajo y que cuenta con todas las herramientas para desempeñar su trabajo de manera adecuada y sin riesgos físicos o para su salud mental. Estas son cosas muy importantes para una persona en estos días y que podrían definir su decisión de aceptar o no una posición de trabajo.

Además de estas cosas son importantes también su satisfacción en el trabajo y la empresa, el clima laboral que tiene la empresa, quiénes son los compañeros de trabajo y los líderes de la organización. Es decir, que todas estas cosas pueden incidir en la decisión de una persona de permanecer en una empresa o si decide salir de ella, no es sólo por más salario que se mueve la gente, muchas veces impactan más todas estas cosas que el solo hecho de ganar más.

En este trabajo estaremos analizando todos los factores que influyen en qué debemos hacer para evaluar y seleccionar a la persona correcta, además de analizar qué factores influyen en que esos empleados que entendíamos tenían el perfil deseado no parecen poder realizar el trabajo o se sienten insatisfechos en la organización y deciden salir o la empresa decide sacarlos.

Estaremos tratando los temas sobre el diseño del entorno laboral, de la tarea y puesto de trabajo, métodos y técnicas para la prevención de riesgos psicosociales, orientación ocupacional, coaching ejecutivo y mentoring.

Luego estaremos analizando la implantación de la técnica del Assessment Center en una empresa de servicios legales, así como definir un nuevo perfil de competencias para la selección de nuevos empleados y para identificar el desarrollo de competencias en los actuales a través de planes de entrenamiento individual y coaching ejecutivo.

2 Desarrollo de la materia

Las técnicas de ingeniería es el método más utilizado para el diseño del trabajo. De acuerdo con los conceptos de la ingeniería industrial los diseños más eficientes son obtenidos especificando claramente las tareas a ejecutar, los métodos a utilizar y el flujo de trabajo entre los empleados. Frederick Taylor¹, “considerado como el padre de la administración científica, inventor de los métodos para analizar y diseñar el trabajo, fue quien sentó las bases de la ingeniería industrial como una verdadera disciplina”.

Este enfoque de ingeniería lo que hace es analizar de manera científica las tareas de los trabajadores para descubrir cuáles son los procedimientos que rinden una mayor productividad con un mínimo de energía y de recursos. En los años 50’s y 60’s fue muy importante y marcó un hito para la producción industrial. Sin embargo, éste método fue criticado ya que prescinde de las necesidades sociales y psicológicas de los empleados, ya que solo está centrada en la reducción de costos, se basa en la especialización, se requiere poca formación y se pagan bajos sueldos.

En el entorno de nuestros días, tan competitivo se requiere de empleados más comprometidos y participativos que puedan tomar decisiones efectivas y que puedan aportar con innovaciones. Según Cummings y Worley², “el trabajo que se diseña tomando en cuenta al empleado, es más humano y productivo que el que se configura con base en las técnicas tradicionales”.

Por esta razón, es muy importante no sólo el entorno donde se realiza el trabajo, sino también las condiciones en que lo realizan y el ambiente donde se encuentran, ya que de esto dependerá la motivación y el compromiso de los empleados con la realización de un trabajo de calidad y con la empresa donde laboran.

2.1 Diseño del entorno laboral: socio-técnicas, humanización del trabajo, calidad del trabajo y ergonomía

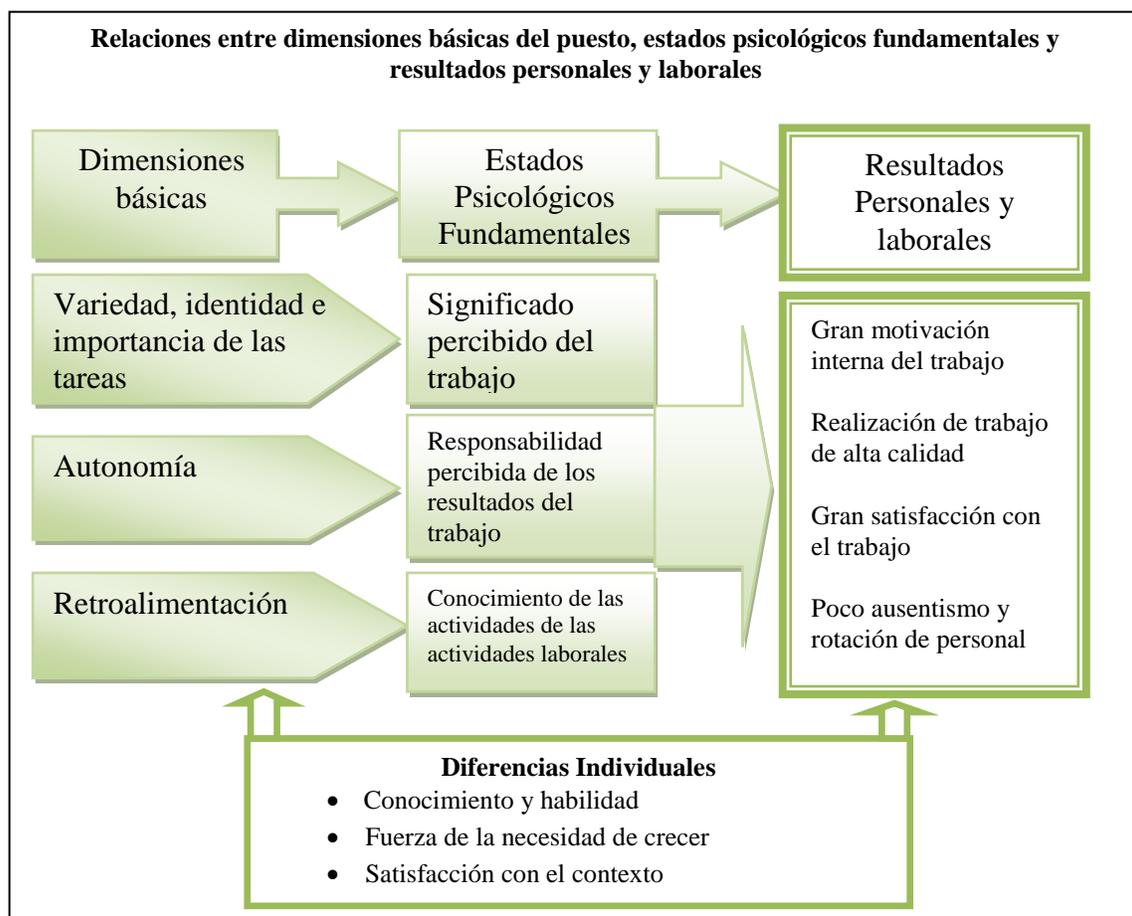
De acuerdo al enfoque motivacional, en la aproximación al diseño del trabajo la eficacia de las actividades laborales se encuentran en función de las necesidades de los empleados y de su satisfacción, que además procura enriquecer los puestos para mejorar su desempeño. Este enfoque ofrece la oportunidad de tener autonomía y responsabilidad, de poder hacer una tarea completa y retroalimentar el desempeño. De esta manera se tomaron en cuenta atributos del trabajo como es la oportunidad de progresar y el reconocimiento, que se llamaron *motivadores* (Herzberg), los cuales contribuyen a

¹ CUMMINGS, Thomas G., Worley, Christopher G. Desarrollo Organizacional y Cambio. Editorial Thomson. México. 2007.

² Ídem

aumentar la satisfacción en el trabajo. Herzberg también llamó *factores higiénicos* a las políticas de la compañía, las condiciones laborales, el sueldo y la supervisión, los cuales no producen satisfacción sino que más bien impiden la insatisfacción. Según éste autor “estos son factores muy importantes porque sólo los empleados contentos tienden a sentirse motivados a poner todo su esfuerzo”. A diferencia del enfoque de ingeniería, el método motivacional tiene la dificultad de que no es fácil de medir ni de implantar.

Producto de estas dificultades surge un nuevo método centrado en los atributos del trabajo, el cual está sustentado en la investigación de Hackman y de Oldham. Este modelo del diseño del trabajo presenta cinco dimensiones fundamentales que inciden en tres estados psicológicos los cuales producen resultados personales y laborales:



Fuente: *Work Redesign de Hackman/Oldham, 1980. Figura reimpressa con autorización de Pearson Education, inc. Upper Saddle River, NJ.*

De esta manera podemos entender cómo el entorno de trabajo puede afectar de manera positiva o negativa al trabajador, y cómo debemos tomar en cuenta cómo los podría afectar la distribución, muebles, herramientas y equipos de trabajo, así como un ambiente de tranquilidad, ruido o iluminación adecuada o inadecuada.

En este sentido se podría decir que el entorno de trabajo es todo lo que se encuentra alrededor de un empleado, y que lo puede condicionar para la realización de su trabajo todos los días. Ergonómicamente, se deben considerar aspectos del entorno tales como el espacio disponible que tiene el empleado para realizar sus tareas, el tener los espacios comunes adecuados, como por ejemplo las salas de descanso, comedores, servicios sanitarios, parqueos, etc.; así como las condiciones ambientales, como son la temperatura, la iluminación, el ruido y otros.

En la actualidad la tendencia en la regulación de los puestos de trabajo es la búsqueda de la seguridad e higiene en el entorno laboral. Es decir, que los empleados esperan encontrar, al llegar a su lugar de trabajo, que les permita concentrarse sin interruptores como son el excesivo calor o frío, o donde el ruido de la impresora sea insoportable. De esta forma, para los ejecutivos de recursos humanos es cada vez más importante la distribución del espacio laboral y cómo la buena o mala disposición de éste puede afectar el nivel de estrés de los empleados, además de su productividad.

La empresa Randstad³ de origen holandés ha realizado un estudio a través de entrevistas y cuestionarios a profesionales de recursos humanos sobre este aspecto. Según este estudio se presentan los siguientes resultados:

- La mayoría de los trabajadores reconoce que el entorno laboral les afecta de un modo consciente.
- Hasta un 92% de los encuestados opina que el lugar físico de trabajo tiene un gran impacto sobre el bienestar y la productividad.
- El 82% de los directivos entrevistados cree que el entorno laboral influye de manera decisiva en el nivel de satisfacción en el trabajo y casi el 90% opina que el grado de colaboración entre compañeros depende en parte de la distribución que haya en la oficina.
- Según este estudio, los expertos en recursos humanos raramente son consultados a la hora de diseñar un entorno de trabajo adecuado para los empleados.
- Más del 50% de los encuestados cree que su opinión influye poco o nada sobre el ambiente de trabajo de su empresa.
- El 66% de los encuestados tiene demasiado frío o demasiado calor en la oficina.

³ www.randstad.es Artículo “Por qué mejorar el entorno laboral incrementará tu productividad”. Viernes 23 de mayo de 2008.

- Un 26% de encuestados reconoce que se encuentra casi siempre en una corriente de aire.
- El 38% se queja de falta de aire fresco.

Según éste estudio, ellos han determinado que la temperatura de la oficina puede no solo afectar el rendimiento laboral, sino también la salud del trabajador. El estudio menciona también que muchos de los informes sobre entorno laboral que se han publicado recientemente están de acuerdo en señalar que crear un entorno laboral favorable no tiene por qué ser costoso. Existen cosas sencillas, según ellos, como es ventilar la oficina todos los días para renovar el aire y expulsar el CO₂ o colocar las impresoras y fotocopiadoras lejos de las estaciones de trabajo, lo cual no supone ningún esfuerzo ni costo adicional.

De acuerdo con las nuevas tendencias, estamos viendo cómo los eventos que afectan el mundo globalizado, tales como los cambios en la situación inmobiliaria que ha aumentado los precios del metro cuadrado, ha producido la búsqueda de un entorno laboral más participativo, además de haber afectado el diseño de las oficinas. Es decir, las empresas buscan ahora una concepción nueva del lugar de trabajo, donde desaparecen los despachos y se cambian por cubículos abiertos o usando cristales que permitan la comunicación y la colaboración entre los empleados.

Esta tendencia⁴ “lleva también al trabajo en equipo y a la heterogeneidad de los puestos. Así, ya el puesto físico no marca la jerarquía y los jefes y empleados trabajan de manera ardua por un nuevo tipo de organización, diferente a la que estamos acostumbrados a ver. Actualmente se le da más importancia y se busca lograr lugares comunes que favorezcan la creatividad y el trabajo en equipo.”

De esta manera, la calidad de vida de una empresa es su entorno, su ambiente, lo que se percibe en la empresa. Las empresas llevan a cabo diversos esfuerzos para mejorar la vida laboral y proporcionar a sus empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la organización, en un ambiente que se considere de confianza y respeto hacia el empleado.

Un aspecto importante que es considerado crítico por los empleados, es la contribución de recursos que hace la organización, que los hace disponibles para que los empleados puedan evitar enfermedades laborales con el uso adecuado de las herramientas y equipos de trabajo que sean considerados ergonómicos, así como de hacer disponibles entrenamientos y orientaciones hacia las posturas y uso adecuados de los equipos de trabajo. La prevención hace posible el logro de un ambiente de trabajo higiénico y libre de enfermedades producidas en el trabajo. Con esto nos referimos a la higiene y

⁴ Ídem

ergonomía⁵, la cual es definida como *“una ciencia que estudia las características, necesidades, capacidades y habilidades de los seres humanos, analizando aquellos aspectos que afecten al entorno artificial construido por el hombre relacionado directamente con los actos y gestos involucrados en toda actividad de éste”*.

El objetivo de la ergonomía es adaptar los productos, las tareas, las herramientas, los espacios y el entorno en general a la capacidad y necesidad de los individuos, con el objetivo principal de mejorar la eficiencia, la seguridad y bienestar de los consumidores, así como de los empleados. Lo que plantea la ergonomía es la necesidad de diseñar los productos y los trabajos para que se puedan adaptar a las personas y no a la inversa.

Los ámbitos con los que trabaja la ergonomía es con el diseño del producto y el puesto de trabajo. Esto incluye el diseño del entorno para personas con limitaciones funcionales como son las personas mayores, con discapacidad, etc. Así el diseño ergonómico del producto trata de que éstos sean eficientes en su uso, que mejoren la productividad pero sin producir ninguna patología en los empleados, que incluyan las instrucciones para su uso adecuado, etc. De esta misma forma, el diseño ergonómico del puesto de trabajo intenta obtener un ajuste adecuado entre las competencias del empleado y los requerimientos del puesto. Así, con todo esto busca optimizar la productividad de los empleados y del sistema de producción, al mismo tiempo que garantiza la satisfacción, la seguridad y la salud de los trabajadores.

2.2 Diseño de la tarea y del puesto de trabajo. Mejora de métodos y herramientas de trabajo, y equipos de trabajo

Un puesto bien diseñado ayuda a que el empleado pueda adaptarse a él, y esto se debe al buen diseño de cada plaza ocupacional, analizada de manera individual y que permita a toda la organización alcanzar el máximo rendimiento de sus empleados en cada cargo que éstos ocupan.

La nueva gestión de los recursos humanos en el trabajo ya no están orientadas solo a la productividad y al tiempo que se pasaban los empleados en su puesto de trabajo, sino que la tendencia es lograr que cada trabajador pueda desempeñar su trabajo de manera óptima, de manera que se pueda lograr que cada persona ocupe el puesto que esté capacitado para desempeñar. De esta forma, los puestos no pueden considerarse como estáticos, estables o definitivos, sino que deben ser flexibles a todos los cambios que surgen en cualquier momento en las organizaciones producto de las transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, legales y culturales.

⁵ <http://laergonomiayelambitolaboral.blogspot.com/> Artículo “La Ergonomía y el Ámbito Laboral. Análisis de la relación entre el hombre, su trabajo y el medio en el que lo desempeña”. Publicado por Constanza Fachal y M. Victoria Motti. Omingo, 15 de junio de 2008

Chiavenato nos habla del nuevo concepto de los puestos y los cambios en las estructurales organizacionales, donde define puesto como⁶ “*aquello que está compuesto de todas las actividades que desempeña una persona y que está englobado en un todo unificado en cierta posición formal en el organigrama de la empresa*”. Ésta posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o la división de se encuentra.

De esta manera, el diseño del puesto especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Es decir, aquí debemos especificar que se hace en el puesto, que se requiere para hacerlo, dónde y cómo. De esto forma, Chiavenato nos habla de cuatro condiciones básicas para diseñar el puesto que son:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar
- La manera en que esas tareas se deben desempeñar
- A quién debe reportar el ocupante del puesto
- A quién debe supervisar el ocupante de puesto, en caso de que tenga responsabilidades de supervisión

Los enfoques para el diseño de los puestos:

Filosofía/ Enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo	Monotonía, aburrimiento y enajenación	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados	Proporciona poca orientación técnica	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye la necesidad de apoyo del staff	Sacrifica las ventajas de la simplificación sin reducir sus desventajas	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación, la satisfacción y la productividad	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere de empleados adicionales. El control permanece en manos de los gerentes	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Proporciona una mayor dosis de control personal sobre el trabajo, ideal para las nuevas fábricas, donde es compatible con la tecnología adoptada	Requiere un diseño organizacional compatible y una cuidadosa estructuración de los equipos. Es necesario administrar las relaciones entre los equipos. Se debe dedicar tiempo a asuntos no productivos	Eficiencia

Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. 2009.

El diseño del puesto implica desde la productividad, la eficiencia hasta la satisfacción del empleado en el mismo, es decir que un empleado que no encuentra que ocupa un puesto bien diseñado, o que ni siquiera cuenta con una descripción de puesto debidamente analizado podría sentirse desmotivado, desorientado porque no tiene claro cuáles son sus

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Capítulo 7. Modelado del Trabajo. Ed. McGraw-Hill. México, D.F. 2009.

deberes y responsabilidades, o sentir que no sabe si es mucho o poco el trabajo que tiene que hacer o si está debidamente calificado para hacerlo.

Cuando describimos un puesto estamos haciendo una relación de lo que hace la persona que lo ocupa, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace. Es un resumen del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. Cuando analizamos un puesto lo que hacemos es detallar lo que se requiere de su ocupante en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto que está ocupando. Éste análisis se hace a partir de la descripción del puesto.

Los métodos para obtener los datos que permitirán reunir los datos sobre los puestos pueden ser a través de entrevistas, el cuestionario o la observación directa.

Así vemos cómo, debido a las exigencias del entorno y a la globalización, cada día tenemos que hacer más ajustes y adaptar los puestos a los nuevos requerimientos del mercado. Con cada nuevo sistema tecnológico que surge estamos obligados a incluirlo dentro de los requerimientos de un puesto, ya que esa nueva exigencia podría implicar que los candidatos que no tengan el conocimiento o la calificación no podrían desempeñar el puesto. Un ejemplo es el Sistema CRM (Customer Relationship Management), que ya no solo es requerido su conocimiento para la gente que trabaja en Mercadeo, sino que todo el que trabaja directamente con clientes debe conocerlo y manejarlo adecuadamente como parte de los requisitos del puesto a la hora de seleccionar al personal adecuado.

Otro cambio importante que tenemos en esta era del conocimiento, está relacionado con los equipos de trabajo. Ya el trabajo individual cada día se usa menos, ahora se unen en equipos, en trabajos integrados y en actividades conjuntas. Los equipos, según Chiavenato (2009), “son mucho más que simples grupos humanos, tienen objetivos en común, comparten los mismos intereses, toman decisiones conjuntas, intercambian ideas, multiplican los esfuerzos y tienen una fuerte interacción emocional y afectiva que genera un alto compromiso por el logro de las metas.”

Sin embargo, para lograr esto no sólo la empresa debe estar lista para hacerlo (su cultura), sino que los equipos de alto desempeño deben tener las competencias que necesitan para poder ser autosuficientes y tener plena autonomía para alcanzar sus objetivos de forma excepcional. Así, para alcanzar la más alta eficiencia el gerente debe asegurarse de que el equipo tenga los objetivos claros, una percepción integrada, división organizada del trabajo grupal, decisiones en conjunto, liderazgo compartido, nuevas ideas para la solución de conflictos y la evaluación de la eficacia de manera continua.

2.3 Métodos y estrategias para la prevención de riesgos psicosociales

Según el Manual del Método PSQ CAT21 COPSOQ⁷, “*los factores psicosociales son aquellas características de las normas de trabajo y de su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos o fisiológicos*”. Desde el punto de vista de prevención de riesgos laborales, los factores psicosociales representan la exposición. Es decir, que en este caso la organización del trabajo es lo que origina la exposición y el estrés es el detonante del efecto (de la enfermedad o de la alteración de la salud que podría ocurrir). El origen de éstos riesgos psicosociales son las condiciones organizativas de trabajo deficientes.

Según numerosas investigaciones, la exposición a los factores de riesgos psico-sociales pueden afectar la salud, manifestándose a través del estrés con síntomas de afecciones físicas, mentales y sociales. Si los niveles de estrés se mantienen altos durante un largo periodo de tiempo, por la exposición a los riesgos psicosociales se podrían provocar alteraciones cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinas, musculo-esqueléticas y de la salud mental⁸.

A estos riesgos se le ha dado tanta importancia que en la actualidad la Unión Europea lo ha incluido dentro de sus prioridades en las nuevas estrategias sobre seguridad y salud laboral para el periodo 2002-2006, que fueron presentadas en Barcelona, España en el año 2002.

Además, muchas organizaciones tienen programas preventivos como una manera de evitar afectar la salud de los empleados, ya que un ambiente saludable puede provocar todo lo contrario, es decir, aumento de la producción, la eficiencia y la satisfacción de las personas en el trabajo. Las acciones preventivas deben estar orientadas a la realidad de la empresa, deben ser viables y adecuadas a los riesgos sociales de cada organización. Entre las recomendaciones se puede mencionar⁹:

- Adecuar la carga y ritmo de trabajo al empleado
- Fomentar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa
- Implantar sistemas de resolución de conflictos
- Favorecer la motivación laboral
- Facilitar la cohesión del grupo de trabajo, fijando espacios y tiempos de encuentro
- Potenciar la capacidad y la creatividad de los empleados a través de actividades y programas que desarrollen esas competencias

⁷ www.gencat.cat Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales. Manual del Método PSQ CAT21 (Cuestionario Psicosocial de Copenhague) 2006.

⁸ Ídem

⁹ http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo2_2.shtml MANZILLA, Izquierdo, Fernando. Artículo La Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y la planificación de la actividad preventiva.

Recursos Humanos debe realizar una intervención a través del diagnóstico o identificación del riesgo en el puesto de trabajo (ya sea sobre el contenido del puesto, la naturaleza del trabajo y la empresa o sobre las interacciones entre el empleado y su entorno, o sobre el empleado de manera individual), para entonces preparar y proponer las medidas de corrección que sean necesarias. Las actividades de prevención para la organización deben ser primero y luego se preparan las actividades de prevención individuales.

De esta manera, según la OIT y la OMS (1984), se recomiendan las siguientes medidas de prevención:

- Enriquecimiento y ampliación de tareas, rotando tareas y puestos, dando mayor autonomía o delegando responsabilidades
- Controlando los riesgos profesionales, adecuando el ambiente físico tales como la temperatura, iluminación, ventilación, etc.
- Estableciendo medidas para evitar el hacinamiento o aislamiento de los lugares de trabajo
- Estableciendo pausas y descansos adecuados
- Informando de manera anticipada de los cambios tecnológicos o de la introducción de nuevas tecnologías
- Facilitar la comunicación formal e informal entre los empleados

De acuerdo con el autor Manzilla, para las intervenciones individuales Berkman y Glass (2000)¹⁰ recomiendan las de cambio de conducta, las de apoyo social, las de manejo de la enfermedad, las de alivio del estrés y las de mejora del autocontrol y la eficacia personal.

Las estrategias que se usan para la intervención social se refieren al apoyo social por parte de los compañeros de trabajo y los supervisores. A través de este apoyo social, que se da tanto en el ambiente familiar y social, los empleados tienen acceso a nueva información, pueden desarrollar nuevas habilidades o mejorar las que ya tienen, obtienen refuerzo social y retroalimentación sobre su desempeño laboral, además de conseguir apoyo emocional, consejos y otros tipos de ayuda.

¹⁰ Ídem

2.4 Orientación ocupacional, entrenamiento de habilidades y desarrollo de competencias

La orientación ocupacional¹¹ *es una intervención que ayuda a encontrar las soluciones posibles a situaciones compleja, tales como la búsqueda de un empleo o manejar un proyecto, puede ocasionar un problema personal que genere angustia y preocupación a las personas o a un grupo humano en algún momento de su vida ocupacional.*

Según la autora, Lili Calvo, la orientación ocupacional es un proceso dinámico y promocional, durante el cual se le transmite al orientado la información necesaria que le ayude a conocer dentro de la realidad socio-económica presente qué posibilidades tiene de concretar sus objetivos laborales.

De esta forma podemos entender que la orientación ocupacional tiene como objetivo principal identificar cuáles son los intereses profesionales, ajustar esos intereses a la competencia laboral del empleado y al mismo tiempo a las necesidades del mercado de trabajo. Para poder realizar las intervenciones de orientación profesional se pueden utilizar cuestionarios a través de los cuales se obtendrá la información sobre sus intereses profesionales, cuáles son sus motivaciones y características de la personalidad.

Con esta evaluación se pretende medir en qué medida una persona cuenta con el nivel adecuado de las competencias que requiere un puesto, así como los intereses ocupacionales que debería poseer. Es decir, que además de demostrar que posee competencias de orientación al servicio, capacidad de análisis, creatividad e innovación, para desempeñar un puesto que tiene contacto directo con el cliente de manera constante, es necesario que además tenga un alto nivel de interés ocupacional por este tipo de oficio que le permita disfrutar de su trabajo de manera natural.

Para las organizaciones es muy importante conocer no sólo las competencias que poseen sus empleados, así como su nivel de desarrollo, sino también hacia qué área se orientan sus intereses vocacionales o profesionales para poder preparar programas efectivos de planeación de carrera. La planeación de carrera¹² consiste en fijar objetivos individuales. “Es un proceso personalizado y debe incluir la evaluación de los intereses ocupacionales, las competencias, valores y metas; así como examinar otras carreras, tomar decisiones que puedan influir en el trabajo actual del empleado, planear la forma de avanzar en la dirección en que desea el empleado y la empresa.”

En este proceso se selecciona el puesto, la ocupación y el área o departamento. Así, se puede determinar si el empleado aceptará o rechazará una promoción o transferencia, si se quedará o no en la empresa.

¹¹ www.depsicoterapias.com Artículo de Lili Calvo. Una Intervención profesional que ayuda a las personas a descubrir soluciones posibles. 10-12-2006. Argentina

¹² CUMMINGS, Tomas y Worley, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. Ed. Thomson, 2007. México.

Etapas y aspectos de la planeación de carrera:

ETAPA DE LA CARRERA	ASPECTOS DE LA PLANEACIÓN DE LA CARRERA
Establecimiento	¿Cuáles son las ocupaciones, empresas y puestos alternos? ¿Cuáles son mis intereses y mis capacidades? ¿Cómo llevo a cabo mi trabajo? ¿Estoy dando el rendimiento esperado? ¿Estoy adquiriendo las habilidades necesarias para progresar?
Progreso	¿Estoy avanzando conforme a lo previsto? ¿Cómo puedo hacerlo mejor? ¿De qué opciones a largo plazo dispongo? ¿Cómo logro mayor exposición y visibilidad? ¿Cómo establezco relaciones más fructíferas con mis colegas? ¿Cómo integro mejor las opciones profesionales a mi vida personal?
Mantenimiento	¿Cómo ayudo a los demás a establecerse y a progresar? ¿Debería evaluarme yo y mi carrera? ¿Debería reencauzar mis acciones?
Separación	¿Qué otros intereses tengo además de mi trabajo? ¿Con qué opciones cuento una vez que me haya jubilado? ¿Cómo puedo lograr mi seguridad financiera?

Fuente: CUMMINGS, Tomas y Worley, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. Cap. 18: Cómo desarrollar a los empleados. 2006

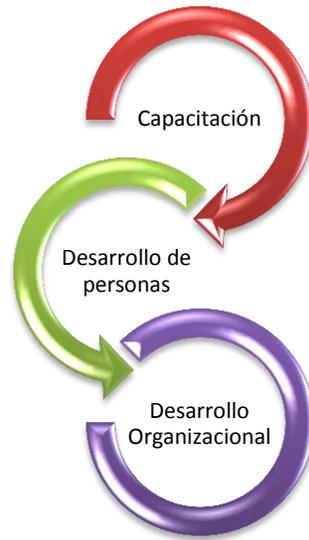
La capacitación basada en competencias o habilidades se ha utilizado en la preparación de la orientación ocupacional. En los años 80's, el Gobierno Federal de Canadá puso en marcha un programa de capacitación modular basado en la competencia (Foord Kirk, 2002). Este enfoque sentó las bases para la capacitación en Canadá y también en Europa¹³.

Este modelo plantea un enfoque centrado en la persona con una conexión entre las necesidades de aprendizaje de los empleados y la capacitación que se le está brindando. Con esto vemos que la idea principal es capacitar para desarrollar habilidades que le permitan al empleado no solo conocer las tareas y funciones que debe desarrollar en su trabajo, sino también la razón de porqué hacerlo, el impacto en el puesto y en la organización, así también de aquellas habilidades que deberá desarrollar a futuro para seguir creciendo dentro de la empresa.

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento, y en esta nueva era, éste resulta ser el recurso más importante, además de ser parte importante en la creación y desarrollo de las competencias.

¹³ www.amundson@interchange.ubc.ca Orientación y Sociedad. Versión On-line ISSN 1852/8893. Un Modelo de capacitación en orientación ocupacional en contextos internacionales. Dr. Norman Amundson. Universidad de Columbia Británica. La Plata ene/dic. 2008.

Los estratos del desarrollo¹⁴:



Fuente: Idalberto Chiavenato. *Gestión del Talento Humano. Estratos del Desarrollo.*

Desarrollar a las personas implica más que el simple hecho de proporcionar información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino también brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que les permitan cambiar hábitos y comportamientos y puedan ser más eficaces y eficientes en el trabajo que hacen.

2.5 Coaching Ejecutivo y Mentoring

Se han desarrollado intervenciones en el desarrollo organizacional a través de programas aplicados a los empleados, a las relaciones interpersonales y a la dinámica de grupos. Con las mismas se intenta mejorar el desempeño individual y las relaciones laborales entre empleados. Además, tienen también como propósito ayudar a los trabajadores a adquirir habilidades, a evaluar las interacciones grupales para que puedan diseñar modalidades más eficientes de trabajo.

Entre los enfoques individuales se encuentra el *coaching* (asesoramiento) y la capacitación¹⁵, “los cuales están centrados en las habilidades, el conocimiento y las capacidades del personal. Con el coaching se procura aumentar la capacidad para

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Capítulo 5. Desarrollo de las Personas. Ed. McGraw-Hill. México, D.F. 2009.

¹⁵ CUMMINGS, Tomas y Worley, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. Cap. 12, Enfoques de procesos individuales, interpersonales y grupales. Ed. Thomson, 2007. México

establecer metas y cumplirlas, mejorar las relaciones personales, manejar conflictos y adoptar un estilo de liderazgo.

La capacitación y desarrollo es una intervención educativa que trata de transferir al mismo tiempo, conocimiento y habilidades a muchas personas. Ambas son un elemento importante en la mayoría de los programas destinados a desarrollar líderes”.

Una posible definición de coaching según José Ángel Caperán y Juan Pablo Villa¹⁶ es *aquel proceso de acompañamiento individualizado en el que el pupilo libera su talento a través de la detección de puntos fuertes y oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto*. Los autores presentan otras definiciones:

- *El coaching es un sistema de preguntas por el cual el coach ayuda al coachee (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo.*
- *El acompañamiento de una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos.*
- *Una relación facilitadora diseñada mutuamente con un enfoque en el rendimiento profesional, pero que también puede tener un enfoque personal (The International Coaching Federation).*

El coaching o asesoramiento, tiene como objetivo trabajar de manera regular con los empleados, por lo general de nivel gerencial o ejecutivo, para ayudarlos a definir metas, superar posibles obstáculos y a mejorar su desempeño. Esta es una intervención muy personal, como explica Cummings, y suele incluir relaciones directas entre el profesional del desarrollo organizacional o coach y el empleado. Con esto se persigue que el ejecutivo pueda manejar sus relaciones de manera efectiva así como traducir su conocimiento en resultados, aumentando de esta manera sus habilidades y eficiencia gerencial.

El coaching requiere tener la habilidad para la investigación guiada, la escucha activa, el cambio de perspectiva así como de otras técnicas que ayudan a descubrir posibilidades nuevas y diferentes que direccionen los esfuerzos hacia lo más importante. Con esta técnica se puede lograr aumentar la productividad personal y permite dirigir con una mayor eficiencia. El coaching es considerado como una modalidad del desarrollo organizacional¹⁷ *que da prioridad a los principios de las ciencias aplicadas de la*

¹⁶ VILLA; Juan Pablo y Caperán, José A. Manual del Coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Ed. Profit. Barcelona, España. 2010.

¹⁷ CUMMINGS, Tomas y Worley, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. Cap. 12, Enfoques de procesos individuales, interpersonales y grupales. Ed. Thomson, 2007. México

conducta para incrementar la capacidad y la eficiencia del empleado frente a los grupos o compañías.

Los objetivos del coaching son los siguientes:

- Asistir al ejecutivo a realizar bien una transición
- Resolver un problema de desempeño
- Cultivar nuevas habilidades de conducta

Se ocupa principalmente del futuro y de la acción, no del pasado como lo hacen algunas técnicas terapéuticas; además de que se supone que se trabaja con una persona sana, no que sufra de algún trastorno psicológico. Con esta técnica se persigue que el empleado o cliente se pueda dar cuenta de que su conducta está contribuyendo a un problema existente.

El proceso de coaching incluye procesos tales como la de realizar una evaluación al inicio, comunicar los resultados y el diagnóstico, planes de acción, intervenir y realizar una evaluación final.

Las etapas del coaching son las siguientes, de acuerdo con Cummings:

- ***Establecer los principios de la relación***, esto requiere la fijación de metas, calendario y el programa, recursos y compensación y consideraciones éticas.
- ***Realizar una evaluación inicial***, que se realiza a través de entrevistas, instrumentos de medición como es el Myers-Briggs Type Indicator, el perfil DISC, el MMPI, y otros. Cuando se evalúa el sistema completo tanto el equipo de gerencial como los compañeros de trabajo intervienen en ese proceso. El modelo más común para la evaluación sistémica es el proceso con retroalimentación total que se llama evaluación 360.
- ***Comunicación de los resultados***, donde el coach y el empleado o cliente revisan los datos de la evaluación y se ponen de acuerdo en el diagnóstico. En esta etapa se aplican los principios de retroalimentación, se revisan y redefinen los objetivos en caso de ser necesario.
- ***Trazar un plan de acción***, donde se especifican las acciones y actividades que llevarán a cabo el coach y el cliente. Este plan incluye métodos para monitorear el avance y juzgar la eficacia del proceso de coaching.
- ***Implementar el plan de acción***, donde se llevan a cabo sesiones cara a cara entre el coach y el empleado o cliente. Aquí el coach lo alienta y lo apoya para que cumpla sus objetivos. En esta etapa se requiere de mucha habilidad para confrontar, motivar y facilitar el aprendizaje y el cambio.

- ***Evaluar los resultados***, donde cada cierto tiempo se revisan y juzgan los resultados de los actos del empleado o cliente. A partir de ese momento entonces se revisan las metas y planes de acción o se pone fin al proceso.

A diferencia del coaching, el ***mentoring*** es un proceso de aprendizaje donde el empleado asume la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. El mentor capacita al empleado para que pueda disponer de nuevas perspectivas, para que enriquezca su forma de pensar y promueva un conocimiento personal más profundo. Con el mentoring, el profesional se desarrolla por sí mismo, es el estimulador, se pasa de la formación en el conocimiento al aprendizaje por los comportamientos¹⁸. Es una relación personalizada, donde el mentor invierte su tiempo, comparte sus conocimientos y dedica su esfuerzo.

El mentor adquiere el papel de guía, estimulador de retos, apoya el desarrollo y estimula el aprendizaje a través de intercambio de experiencias. Según este artículo, ellos definen lo que no es mentoring para tratar de definirlo más concretamente:

- No es enseñar, sino ayudar a aprender
- No es adquirir conocimiento, sino aprender haciendo
- No es solucionar los problemas del mentorizado

La empresa utiliza esta técnica para disponer de sucesores en puestos clave, promover a puestos superiores, lateral o por rotación, incrementar el capital intelectual de la empresa. Así el coach asesora, mientras que el mentor guía, comparte experiencias y apoya el aprendizaje.

2.6 Assessment Center

El *Assessment Center* es uno de los métodos más completos y selectivos con que cuentan las empresas para una rápida planificación y selección de sus recursos humanos. Permite, de una manera rápida poder evaluar y verificar si un candidato puede exhibir o no una competencia específica evaluada durante el Assessment. De esta manera en una sesión de al menos 6 horas con grupos de 3 a 5 personas, podemos confirmar quién es el candidato más competente del grupo y que tanto mejor podría desempeñar el puesto, a través de la evaluación de un grupo de ejecutivos que calificarán a los candidatos evaluados. Es decir, en un día y en menos tiempo en entrevistas podemos seleccionar de una manera más eficiente y certera al candidato que más se ajusta a los requerimientos del puesto de manera más objetiva.

¹⁸ www.unicomer.deusto.es Artículo ¿Qué es el mentoring? DWeb, Universidad de Deusto. 2010.

Los Assessment Center o Centros de Evaluación¹⁹ es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las diferentes formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Con esta técnica podemos valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades con que cuenta un candidato, así como su posible desarrollo profesional. Con ésta técnica podemos también evaluar el potencial de nuestros empleados para desarrollos futuros, así como también para promociones, transferencias, planes de carrera y de sucesión.

El Assessment center tiene diferentes usos y aplicaciones por ser una de las técnicas más objetiva, fiable y actualizada, que a veces no se puede conseguir con las demás técnicas y herramientas de recursos humanos. Sus aplicaciones principales son:²⁰

- Selección y reclutamiento externo
- Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión
- Evaluación de potencial de gestión
- Planificación de carrera
- Reclutamiento interno de candidatos-profesionales para programas de management
- Detección de necesidades de formación

Sus características principales son, que con ella se pueden evaluar varias competencias al mismo tiempo, se pueden integrar diferentes técnicas de evaluación, participan varios candidatos de manera simultánea, integran datos de varios evaluadores, se puede usar para selección, evaluación de potencial, planificación de carrera, detección de necesidades de formación y otras.

Los requerimientos principales son los siguientes:

- Se deben identificar como máximo de 6 a 8 competencias relacionadas con el puesto
- Cada competencia seleccionada debe ser evaluada por un mínimo de 2 técnicas o herramientas
- El proceso debe ser personalizado, de acuerdo a cada empresa
- Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de los diferentes ejercicios

¹⁹ www.normanbroadbent.es Norman Broadbent. ¿Qué es, para qué sirve y cómo se realiza un Assessment Center?
Ed. Padilla. 2006. Madrid, España.

²⁰ Ídem

- Los evaluadores deben ser de nivel gerencial o ejecutivo, con un nivel académico superior y con más de un idioma
- Se deberá informar a los participantes de manera formal, clara y precisa cuáles son los objetivos, finalidades y características del proceso de evaluación
- Al final de este proceso se debe retroalimentar sobre las evaluaciones y el resultado del proceso a los participantes en el mismo, como parte del desarrollo y crecimiento de los empleados en caso de ser un proceso interno.

Para realizar un diseño de un Assessment center se deben seguir los siguientes pasos²¹:

- Identificar el objetivo de la evaluación, si es un plan de carrera, un plan de sucesión o identificar candidatos para selección
- El siguiente paso es identificar y definir las competencias que se consideran relevantes para el puesto y la empresa
- Las competencias deben estar definidas en términos conductualmente observables
- Con la identificación de las competencias se pueden elegir aquellas técnicas y herramientas que mejor se adecúen para la observación-evaluación de los comportamientos y conductas asociadas a esas competencias.
- Con la lista de competencias se inicia el diseño de los ejercicios de simulación.

Estos ejercicios pueden ser:

- ✓ **Individuales:** estos son todos los tests a aptitudes y los cuestionarios de personalidad y motivación
- ✓ **Interactivos:** son los que se hacen en grupo ya que implican cierto grado de interactividad, son los que aportan al proceso una evidencia más fuerte con una mecánica más elaborada, como son los ejercicios de grupo, ejercicios de Fact-Finding donde las capacidades que se pretende evaluar son el análisis y la solución de problemas, ejercicios In-Tray donde se debe llegar a la solución de un problema de gestión empresarial y se le pide a los participantes que completen una serie de tareas con tiempo independiente cada una de ellas. Aquí se pretende poner a la persona en una situación de mucho estrés para ver su rendimiento intelectual y su capacidad de reacción en estas circunstancias suministrándoles una gran cantidad de documentos (memos, cartas organigramas, cifras, etc.) para la solución del caso. Otro es el ejercicio del Rol-Play, es interactivo y analiza las habilidades de relación interpersonal, poniendo al candidato en una situación a menudo conflictiva con otra persona, estando involucrados en este ejercicio el evaluado, el evaluador y el actor o ficticio; ejercicios de análisis y presentación, donde se le entrega al participante una

²¹ Ídem

documentación que deberá analizar para preparar una presentación para la cual deberá usar equipos como computadora, data-show, etc.

Con todas estas pruebas podemos obtener un perfil bastante objetivo y claro de cada candidato sobre sus conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencias en el área evaluada.

El Assessment es uno de los procesos que tiene mayor rigor analítico, profundo y completo para evaluar competencias. Toma mucho tiempo, requiere de muchos recursos pero sin dudas permite realizar una evaluación mucho más objetiva que con las otras técnicas para estos fines.

Resumen gráfico Fases de un Assessment Center



Fuente: Norman Broadbent. Consultora de RRHH. España.

3 Implantación uso Assessment Center en una oficina legal

Con el objetivo de proporcionar herramientas técnicas para la realización de un Assessment Center que asegure una identificación más acertada del personal a desempeñarse en una empresa de servicios legales, así como del personal existente para

fines de desarrollo, fue diseñado el proceso de selección y desarrollo organizacional utilizando el Assessment como herramienta principal.

3.1 Diseño Proceso Assessment Center

La firma había identificado problemas de rotación importantes, motivo por el cual se realizaron análisis de las salidas y el perfil de competencias que en el 2006 se estaba utilizando para seleccionar a los empleados a contratar.

Este perfil había sido diseñado utilizando las pruebas de Profiles International:

1. El Perfil XT
2. Profiles Performance Indicator (PPI)

Estas pruebas les fueron aplicadas a todos los empleados que han ingresado en la empresa desde el 2005 a la fecha. Para este análisis fueron utilizados los resultados de 35 abogados activos en la firma y 42 inactivos.

Ya identificadas las pruebas fue definido el proceso del Assessment Center tanto para la selección de los candidatos como para el desarrollo del plan de carrera del personal activo.

Para este trabajo se analizó el perfil de competencias que para el 2005 y 2006 su utilizaba para la selección de los candidatos, cuántos de ellos habían salido de la empresa y porqué y cuantos habían permanecido en la misma. Verificamos los perfiles de ambos grupos y dónde podían encontrarse las diferencias, si es que las habían. También cuáles eran las características de los que habían salido, es decir si tenían un desempeño excelente, bajo, promedio o si eran empleados conflictivos con la empresa y su razón de salida.

De acuerdo con el diseño realizado para la empresa seleccionada en este trabajo, de la Herramienta de Assessment Center²², “ésta consiste en una evaluación basada en un sistema integrado de casos y simulaciones, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo. Esta herramienta permitirá observar el potencial, habilidades, características de personalidad y diversas manifestaciones conductuales que se convierten en evidencias para validar el trabajo de los individuos”. Para este caso, esta herramienta de evaluación se basa un sistema integrado de casos y simulaciones que sirven de estímulo para que permitan producir comportamientos similares a los requeridos en un puesto de trabajo.

²² CABRERA, Luchy. Assessment Center Training. Entrenamiento para Pellerano & Herrera. Julio 2011.

De esta forma se pueden observar habilidades, características de personalidad así como diversas manifestaciones conductuales que se convierten en evidencias para validar el trabajo de las personas participantes en el Assessment. Fue interesante observar en algunas personas, cómo a pesar de tener pruebas de competencias y personalidad que se ajustaban al perfil deseado, durante el Assessment no demostraron poseer algunas habilidades y competencias puntuales, o que no estaban tan desarrolladas, aunque puedan tener el potencial de desarrollo; esto podría indicar que la empresa debería asumir la responsabilidad de asistir en ese desarrollo si tomara la decisión de contratar o de promover, en caso de ser un empleado.

Los objetivos del Assessment Center para la empresa motivo de estudio fueron:

- Poder identificar las competencias actuales y potenciales de desarrollo de las personas
- Evaluar las diferentes habilidades de competencias conductuales específicas identificadas como críticas para un puesto de trabajo, proporcionando informaciones sobre fortalezas y áreas a mejorar
- Facilitar la toma de decisiones para los procesos de selección de personal, promociones, programas de desarrollo organizacional, identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento, planes de carrera, planes de sucesión

Las etapas diseñadas para el Assessment fueron las siguientes:

- **Preparación:** donde se determinaron los objetivos e identificación de evaluados, el rol y selección de observadores y evaluadores, definición del perfil/competencias, técnicas de evaluación y diseño de ejercicios y preparación y organización de la actividad.
- **Desarrollo:** donde fue realizado el entrenamiento de los observadores, presentación de participantes, explicación de objetivos y desarrollo de la actividad, ejecución y elaboración de los materiales y observación y evaluación de las conductas.

Así, en el Assessment se deben utilizar varios ejercicios, los cuales deben cubrir las competencias a evaluar, debe haber varios observadores y los resultados finales deben ser producto del consenso. Para la identificación de las competencias en los (as) candidatos (as), se llevaron a cabo diferentes técnicas de evaluación, tales como:

- *Análisis de Caso (ejercicio grupal)*
- *FODA personal (actividad individual).*
- *Entrevista Focalizada (individual).*

Los ejercicios, tanto grupales como individuales, fueron diseñados tomando en cuenta las competencias identificadas en el perfil de las posiciones de abogados en sus diferentes niveles: Abogados Trainee, Abogados, Abogados Especializados y Abogados Senior. Sin embargo, no todas las competencias pueden resultar evidentes como para ser valoradas por los evaluadores.

La escala de Evaluación diseñada fue la siguiente:

Fortalezas: punto fuerte, habilidad dominada a maximizar	5 = Sobresaliente 4 = Bueno
Habilidad desarrollable: habilidad que puede ser mejorada en un tiempo relativamente corto con una cantidad razonable de esfuerzo por parte del evaluado y la institución	3 = Satisfactorio 2 = Regular 1 = Deficiente
N/A o competencia no observada	N/O

Al final se debe preparar un informe sobre el Assessment que debe incluir lo siguiente:

- En el caso de una selección externa, un ranking de candidatos indicando cuáles son los mejores candidatos para el puesto a ocupar y cuáles no calificaron
- En el caso de una selección interna, un ranking de candidatos para la toma de decisión de los superiores, especificando fortalezas y debilidades de cada empleado
- En el caso de detección de necesidades de capacitación, un listado de necesidades detectadas a partir de la evaluación de las conductas observadas
- En el caso de programas de desarrollo o planes de carrera, un ranking del potencial identificado de los evaluados, especificando las fortalezas y oportunidades de cada uno.

Las Competencias definidas a ser evaluadas fueron las siguientes: Perfil del Puesto

Las posiciones de Abogado evaluadas requieren el cumplimiento de unas competencias que se asemejen de manera ideal al perfil identificado y en base a las cuales se diseñaron las actividades implementadas, a saber:

I. DESTREZAS LEGALES

- a. Análisis y Juicio objetivo:
 - Razonamiento
 - Capacidad de Persuasión
- b. Comunicación Escrita:
 - Organización
 - Estructura y claridad del escrito
- c. Comunicación Oral:
 - Habilidad Verbal
 - Comunicación No Verbal
 - Habilidad de Escuchar

II. ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y LA GENTE

- a. Administración de Tareas y Proyectos:
 - Planificación y Organización
 - Responsabilidad
- b. Trabajando con otros:
 - Apertura
 - Relación con otros
 - Imagen proyectada

III. SERVICIO AL CLIENTE

- a. Iniciativa
- b. Relación con Clientes
- c. Capacidad de Negociación

IV. PROFESIONALISMO

- a. Actitud
- b. Motivación
- c. Confianza en sí mismo

3.2 Pruebas Psicológicas utilizadas

El Perfil XT:

El proceso de compatibilidad de El Perfil representa un enfoque muy efectivo que minimiza el tiempo que se requiere para describir los puestos y las personas eficientemente. Una vez que se tiene la seguridad de qué es lo que se necesita para tener éxito en un puesto, se puede construir un perfil de posición por cada factor. Este perfil consiste en el rango de cada escala donde las puntuaciones de las personas con desempeño más efectivo tienden a calificar. Mientras más afuera caiga la puntuación de cada rango (perfil de la posición), es menos probable que esa persona se adecúe en ese puesto de acuerdo a ese factor específico. La compatibilidad se presenta en términos porcentuales hacia un perfil específico del puesto.²³

Con el perfil de cada posición es fácil identificar dónde las personas se adecuan bien en los puestos y dónde se requiere hacer ajustes.

²³ Profiles on the Web – Guía del Usuario. Profiles International, Inc. Waco, Texas, 2000

Esta información es importante tanto para el reclutamiento como para el entrenamiento y desarrollo del personal.

Las puntuaciones en cada escala del Perfil se reportan en una escala de estenes comenzando con el 1, como el valor más bajo y subiendo hacia el 10 como el más alto.

Qué mide el Perfil:

Cuando se ha establecido el Perfil de cada posición, éste se puede utilizar para evaluar qué tanto se adecúa a la persona que contesta a ésta prueba. El perfil de la posición se compone de un rango de puntuaciones para cada escala. Este rango representa el área donde caen las puntuaciones de aquéllos que se espera sean aptos para el puesto. Mientras más afuera caiga una puntuación de este rango (perfil de la posición), es menos probable que esa persona se adecúe en ese puesto de acuerdo a ese factor específico. En los informes anexos a este reporte, el perfil de posición se presenta como en términos porcentuales de compatibilidad hacia un perfil específico de posición.

Los rangos del perfil de posición que se reportarán serán del 25% al 95%.

Se dará un resultado por cada una de las tres secciones:

- **Estilo de Pensamiento (Inteligencia Aplicada).** El principal recurso que se necesita para aprender, es la habilidad de procesar la información que viene del ambiente.
- **Rasgos de Comportamiento.** Ayudan a definir quiénes somos al influenciar el comportamiento que mostramos. El Perfil evalúa algunos de los rasgos que se han mostrado que son importantes en los ambientes de negocios.
- **Intereses Ocupacionales (Intereses Vocacionales)** Existen 6 áreas de interés ocupacional las cuales se han determinado para ayudar a predecir la motivación y la satisfacción en varios puestos de trabajo. Cada área de interés define una categoría de características que identifican los aspectos únicos de los ambientes de trabajo. Estas áreas son: Empresarial, Financiero/Administrativo, Servicio a Personas, Técnico, Creativo y Mecánico.

Mientras más alto sea el porcentaje que resulte, las expectativas de que el participante encaje bien en el puesto en consideración, serán más altas.

Escala de Distorsión

Esta escala nos dice qué tan sincero y franco la persona respondió al contestar la prueba. Entre más alto es el resultado sugiere mayor sinceridad y entre más bajo, existe la posibilidad de que la persona haya distorsionado sus respuestas para verse bien.

La Escala de Distorsión se refiere a la confiabilidad de los resultados, no a la honestidad del individuo. Una puntuación baja en esta escala sugiere que por alguna razón la persona distorsionó sus respuestas. Esto pasa porque la persona desea presentar un cuadro de cómo le gustaría ser visto en lugar de un cuadro reciente de cómo es.

- El rango de la Escala de Distorsión es de 1 a 10
- Puntuaciones de 7, 8, 9, ó 10 indican que no se detectó la intención de falsear los resultados.
- Puntuaciones 3, 4, 5, ó 6 indican que el reporte pudiera tener algo de “maquillaje” en las respuestas.
- Puntuaciones de 1 ó 2 indican que la información en el reporte no debería ser utilizada en un proceso de selección.

Profile Performance Indicador (PPI):

Cómo mide la Personalidad. La conducta percibida como personalidad, es una colección de respuestas a estímulos externos.

En términos prácticos, es imposible medir todas las posibles respuestas a todos los posibles estímulos. Las diferentes respuestas están agrupadas en “rasgos” o patrones repetibles. Un rasgo es una tendencia a actuar de cierta manera cuando se ve enfrentado con cierto tipo de situación.

Escalas que Mide: Las tendencias del comportamiento y sugiere cómo mejorar con relación al perfil esperado.

- Productividad
- Calidad del Trabajo
- Iniciativa – Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Manejo de Conflictos/Solución de Problemas
- Respuesta al estrés, frustración y conflictos relacionados con el trabajo
- Si el empleado está motivado interna o externamente y qué lo motiva

Escala I – Dominante

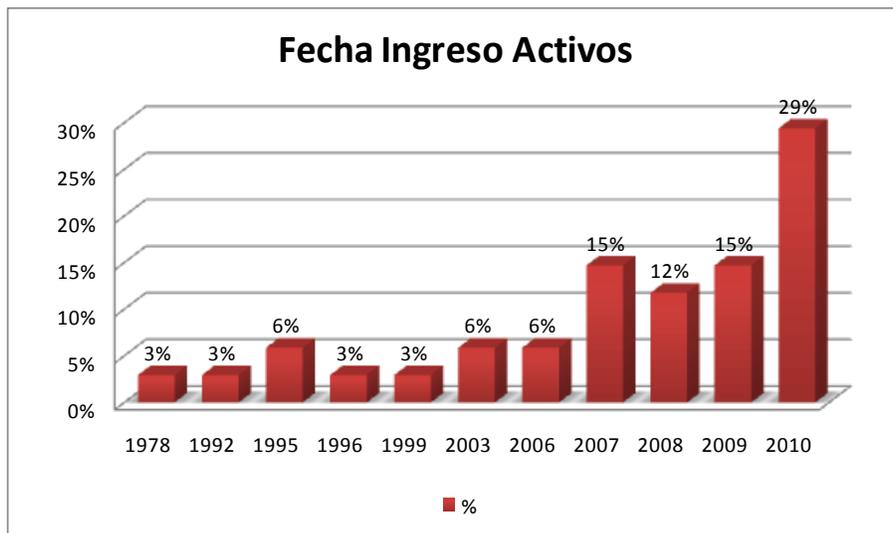
Escala II – Influenciador o Influyente

Escala III – Estructurado

Escala IV – Analítico

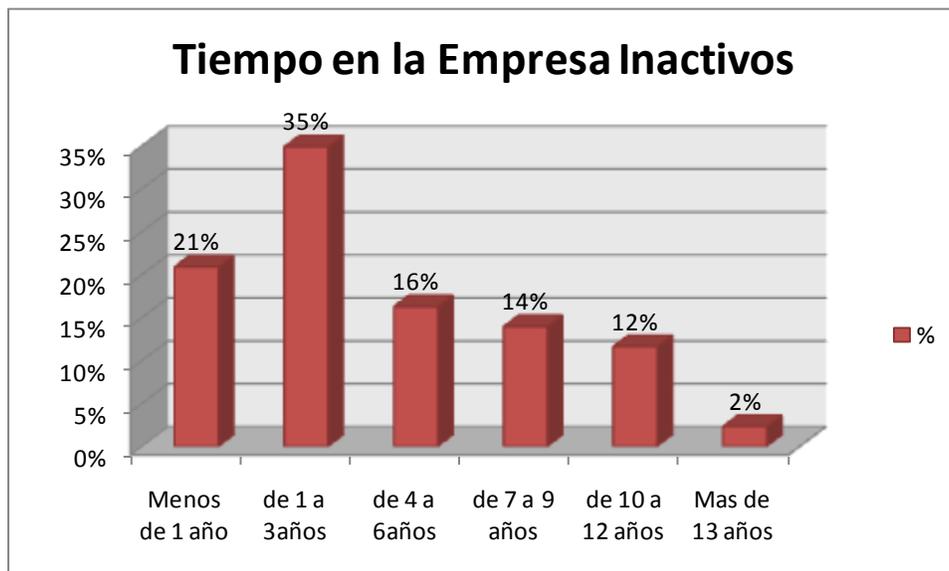
Escala V – Energía Motivacional

3.3 Presentación de Resultados y Cuadros Estadístico



Iniciamos analizando el tiempo en la empresa de los empleados del Departamento Legal seleccionados para este trabajo.

Del personal legal activo de la empresa el 29% ingresó en el 2010, producto de un proceso de selección a través del Assessment Center donde se procuró seleccionar un grupo de abogados más ajustados al perfil deseado con un mayor porcentaje de permanencia y éxito en la firma.



Con relación al grupo de inactivos vemos el mayor porcentaje (35%) de los que salieron de la empresa tenían entre 1 a 3 años, un 21% menos de un año; mientras que un 2%

tenían más de 13 años. Es decir que los más nuevos fueron los que salieron, por lo que analizaremos las diferencias de los perfiles de los que tenían más tiempo en la firma y los que tenían menos tiempo, si es que existía alguna diferencia.

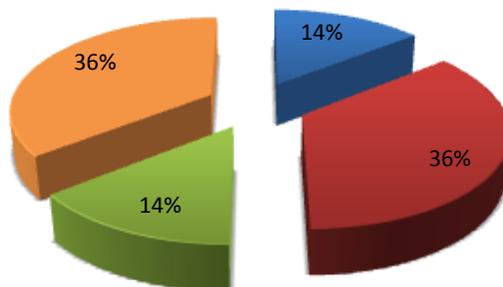
A continuación analizaremos la calificación por desempeño del personal activo que participó en esta investigación para luego compararlo con el perfil de competencias de los mismos, así como este mismo análisis para el personal inactivo, y analizar las posibles diferencias y similitudes entre la calificación del personal y los perfiles de competencias. Primero analizaremos por fecha de ingreso y calificación de desempeño como vemos en los gráficos a continuación:



Del personal con más tiempo en la empresa vemos que el mayor porcentaje, un 40% son considerados como conflictivos, es decir personal con cierto nivel de rebeldía, resistencia al cambio, manejo inadecuado de conflictos, a pesar de técnicamente ser considerados como buenos y muy buenos. Esto ha implicado mucho tiempo en manejo de conflictos, reuniones para resolver problemas generados por ellos, así como rotación de personal a su cargo por inconformidades con el estilo de liderazgo. El 30% son excelentes y el resto de calificación promedio.

Calificación Personal Activo que ingresaron del 2007 al 2009

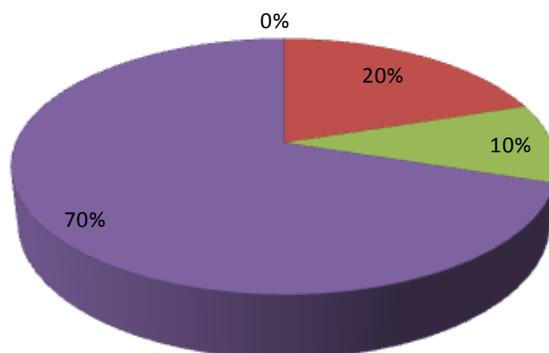
■ Bajo ■ Promedio ■ Conflictivo ■ Excelente



De este grupo el 36% respectivamente fueron calificados como Excelente y Promedio, siendo un 14% conflictivo y el otro 14% como bajo.

Calificación Personal Activo que ingresaron del 2010

■ Bajo ■ Promedio ■ Conflictivo ■ Excelente



Del personal que ingresó en el 2010 un 70% han sido calificados como excelentes, un 20% promedio y solo el 10% como conflictivos.

Ya para ese año se habían hecho ajustes al perfil con relación al personal de nuevo ingreso a la empresa, los cuales aún se encuentran en su periodo de entrenamiento y adaptación.



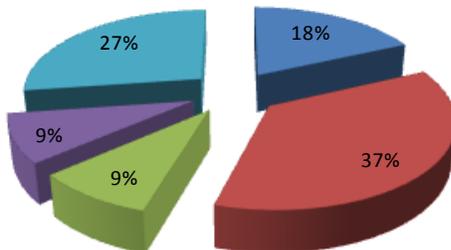
Del total del personal activo, hemos calificado como excelente un 44%, un 29% como promedio, el 21% de activos como conflictivos y solo un 6% como bajos.

Analizamos las razones de salida del personal inactivo considerando las diferentes razones de salida como *desahucio* (decisión unilateral de la empresa por bajo desempeño), *despido* (decisión de la empresa por incumplimiento de políticas y procedimientos de la empresa), *renuncia* (decisión unilateral del empleado), *reducción de personal* (decisión de la empresa por disminución de trabajo o eliminación de departamentos).

En éste análisis estaremos dando mayor importancia a las renunciaciones, despidos y en último lugar desahucio, relacionándolo como las razones por la que buenos empleados deciden dejar la empresa, así como aquellos empleados que termina la organización por no ajustarse o por no cumplir con el perfil del puesto para hacer un buen trabajo.

Razones Salidas 2007

■ Desahucio ■ Despido ■ Muerte ■ Reducción Personal ■ Renuncia

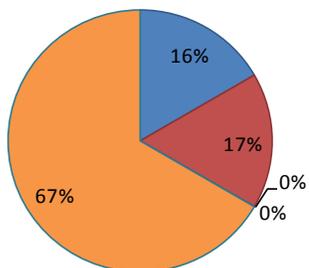


En el 2007 el 37% de los empleados salió por despido, el 27% renunció y un 18% salió por desahucio.

Luego estaremos comparando cómo eran los perfiles de estos empleados y como son los de los empleados activos.

Razones Salidas 2008

■ Desahucio ■ Despido ■ Muerte ■ Reducción Personal ■ Renuncia



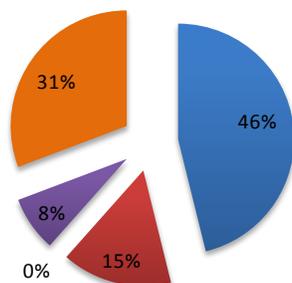
En el 2008, la mayor cantidad de salidas fue por renuncia, con el 67%, luego un 17% por despido y un 16% por desahucio.

Esto sucede en momentos de importantes cambios estructurales en la empresa.

De estos empleados que renunciaron, dos fueron calificados con conflictivos, uno era promedio y otro excelente que salió por otro trabajo como veremos más adelante.

Razones Salidas 2009

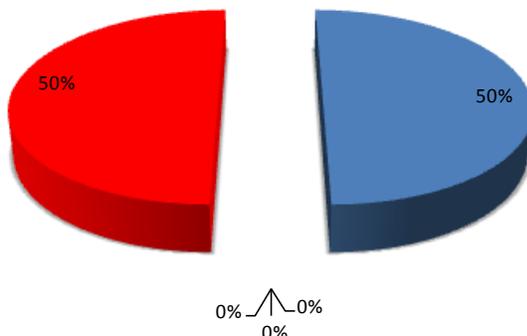
■ Desahucio ■ Despido ■ Muerte ■ Reducción Personal ■ Renuncia



En el 2009, un 46% salió por desahucio, y en segundo lugar un 31% salió por renuncia.

Razones Salidas 2010

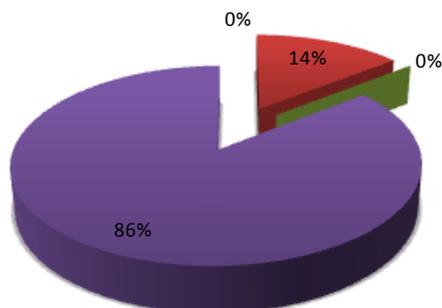
■ Desahucio ■ Despido ■ Muerte ■ Reducción Personal ■ Renuncia



Durante el 2010 el 50% renunció y el otro 50% fue por desahucio. Las renunciaciones fueron por otro trabajo y los desahucios fueron por desempeño bajo.

Razones Salidas 2011

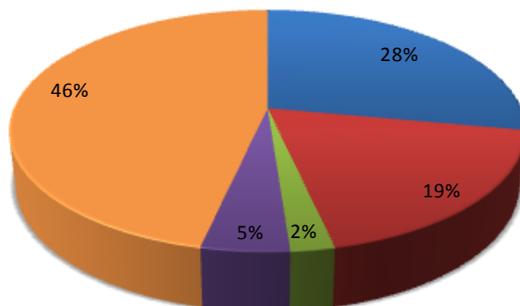
■ Desahucio ■ Despido ■ Reducción Personal ■ Renuncia



En el 2011 un 86% ha renunciado de la empresa por otro trabajo o para dedicarse a negocios personales. Solo un 14% ha salido por despido.

Razones Total Salidas 2007-2011

■ Desahucio ■ Despido ■ Muerte ■ Reducción Personal ■ Renuncia



En total, de las salidas que ocurrieron durante el periodo seleccionado el 47% del personal renunció, y en segundo lugar, el 28% fueron desahuciados.

Ahora estaremos analizando cómo fueron calificados los empleados que salieron en su desempeño de acuerdo con la razón de salida.



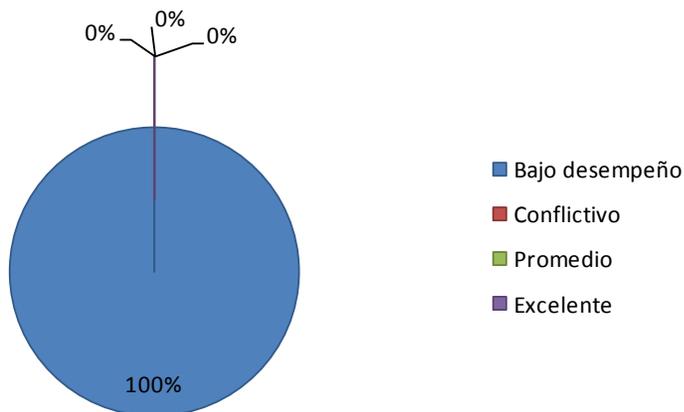
Así vemos que, un 50% de los que fueron desahuciados eran conflictivos, mientras que el 42% tenían bajo desempeño. Sólo el 8% tuvieron un desempeño promedio.

Aquí vemos que ninguno con desempeño excelente salió por desahucio de la empresa durante ese periodo.



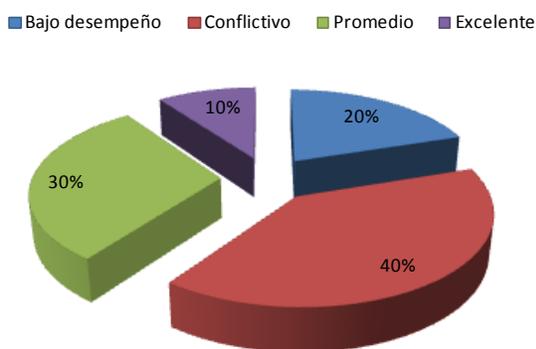
De los que salieron por despido, también la mayoría (75%) eran conflictivos, mientras que el 25% tenían bajo desempeño.

Calificación Empleados Inactivos-Reducción



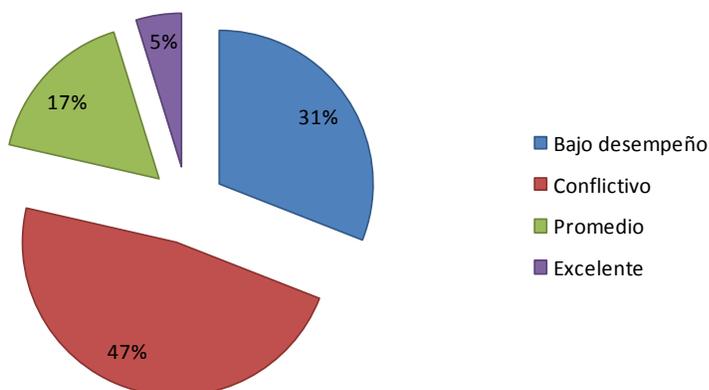
El personal que salió por reducción, el 100% tenían bajo desempeño.

Calificación Empleados Inactivos-Renuncia



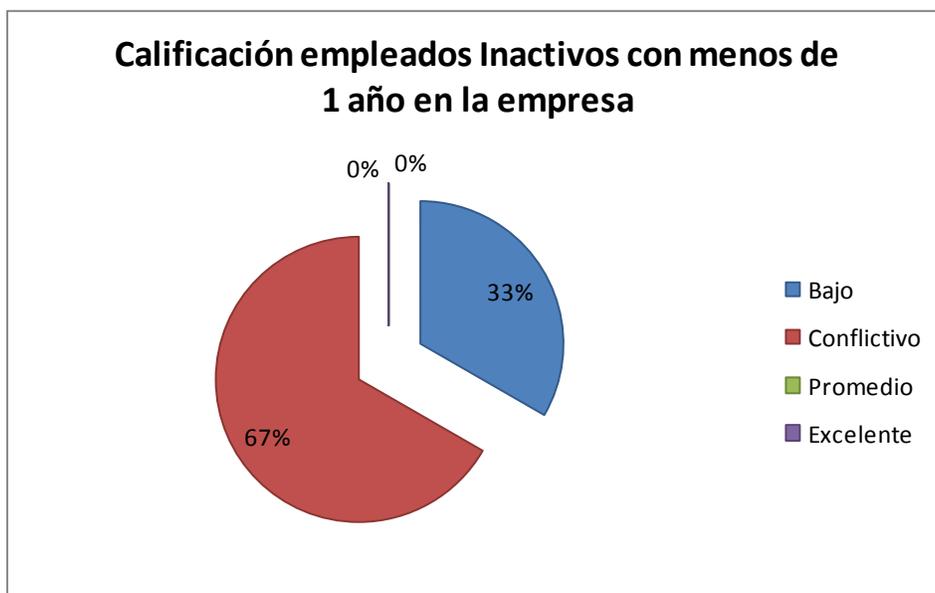
Del personal que renunció, el 40% eran conflictivos, el 30% eran promedio, un 20% tenían bajo desempeño y el 10% eran excelentes.

Calificación Total Empleados Inactivos

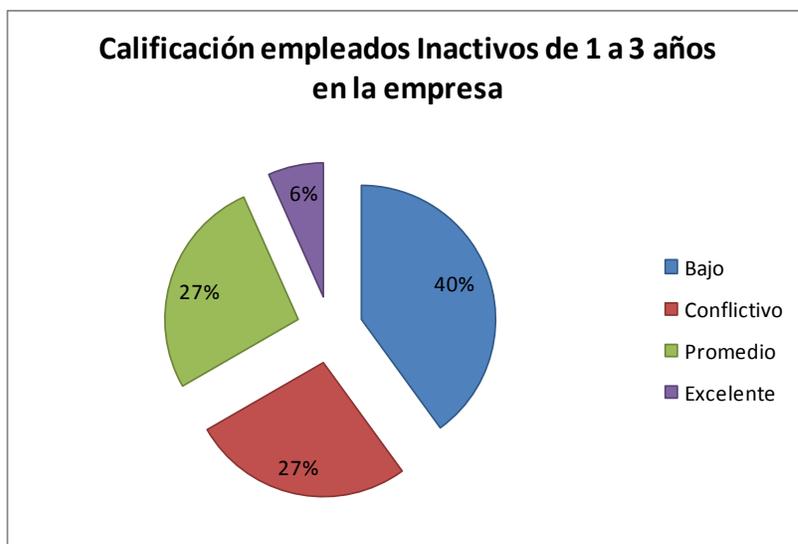


En total, el mayor porcentaje de las personas que salieron de la empresa eran conflictivas (47%), el 31% tenían bajo desempeño, un 17% eran promedio y sólo un 5% tenían desempeño excelente.

Ahora estaremos analizando como fueron calificados los empleados inactivos según el tiempo en la empresa.



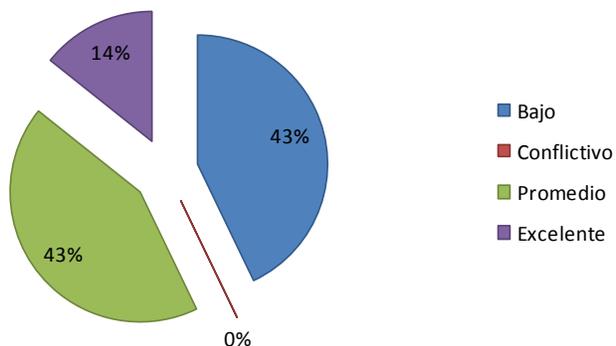
Los empleados que salieron de la empresa con menos de un año, el 67% eran conflictivos. El 33% tenía un bajo desempeño.



De los empleados que tenían entre 1 y 3 años, un 40% tenían bajo desempeño, un 27% eran conflictivos.

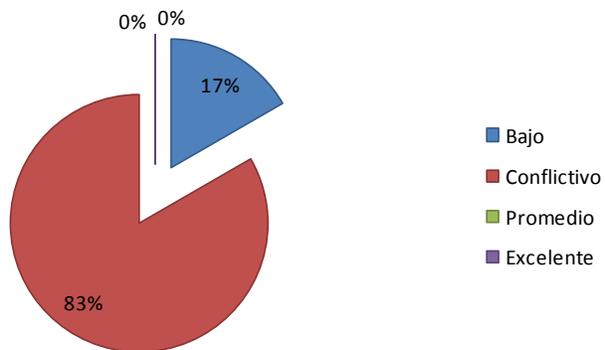
También, un 27% tenían desempeño promedio y sólo un 6% tuvo desempeño excelente.

Calificación empleados Inactivos de 4 a 6 años en la empresa



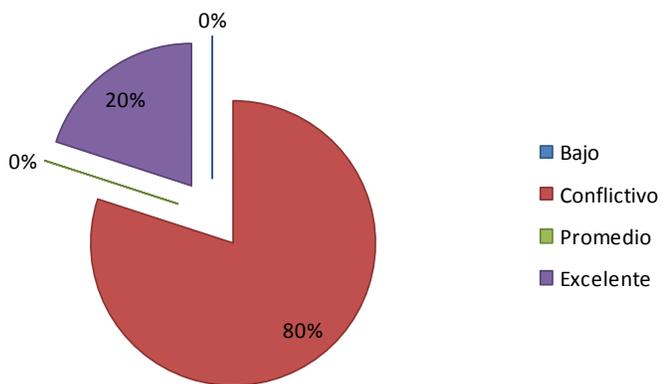
Empleados de 4 a 6 años, el 43% tenía bajo desempeño, así como un 43% eran promedio. Sólo un 14% eran excelentes. No había calificado ninguno como conflictivo.

Calificación empleados Inactivos de 7 a 9 años en la empresa



Aquellos que tenían entre 7 a 9 años, el 83% eran conflictivos y sólo un 17% tenían bajo desempeño.

Calificación empleados Inactivos de 10 a 12 años en la empresa



De los que tenían entre 10 a 12 años. El 80% fueron calificados como conflictivos. Sólo un 20% tenían excelente desempeño.

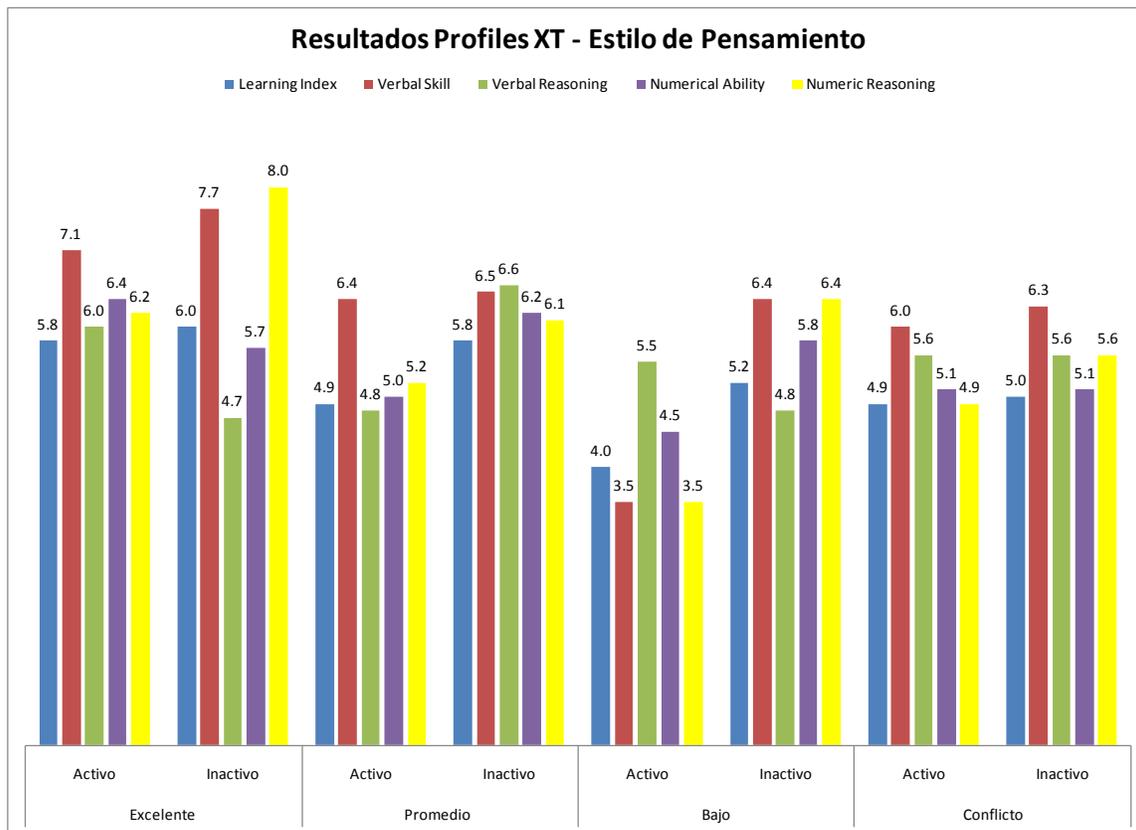


Empleados inactivos con más de 13 años en la empresa, el 100% eran considerados como conflictivos. En este caso solo había una persona con más de 13 años en la empresa.

Con este análisis entendemos que hay una situación de impacto en la salida de los empleados relacionado con el tipo de personas que eran consideradas (conflictivos) independientemente de si su desempeño es excelente, promedio o bajo.

Es decir, que es necesario considerar el tipo de personalidad, competencias organizacionales, además de medir sus aptitudes e inteligencia en general para poder definir cuál debe ser el perfil ideal del personal que ingrese en la empresa, el cual deberá ser evaluado no sólo con las pruebas psicológicas sino también durante el Assessment Center.

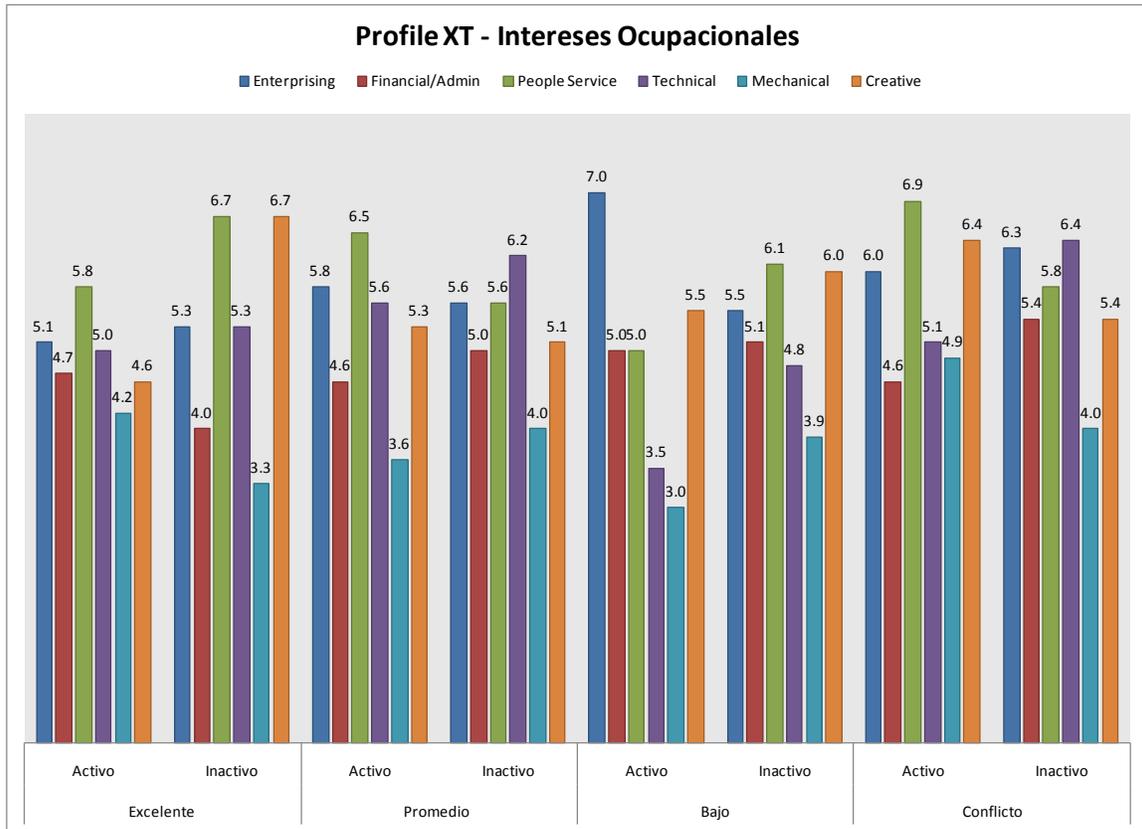
A continuación estaremos analizando el resultado de las pruebas de Profile XT y el PPI:



En esta parte de la prueba del Profile XT que mide niveles de aptitudes verbales y numéricas, no observamos marcadas diferencias entre los activos e inactivos de acuerdo con su nivel de desempeño. Para poder diseñar el perfil adecuado estaremos trabajando con los empleados activos considerados como excelentes que no son conflictivos.

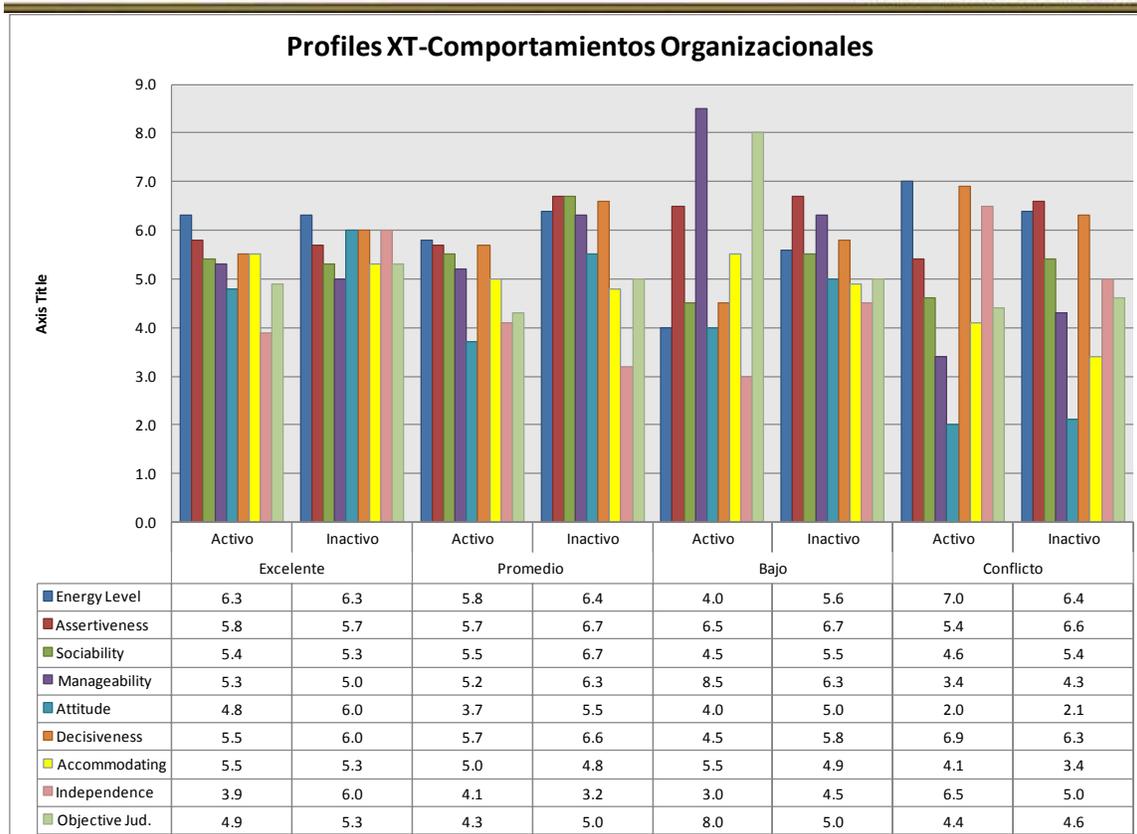
De acuerdo con la prueba observamos que los excelentes inactivos tienen el mayor Índice de Aprendizaje, 6.0 que los activos excelentes, que tienen 5.8, pero es la mayor puntuación del resto de los activos promedio, bajo y conflictivos.

Los activos conflictivos tienen una puntuación de 4.9 mientras que los inactivos tienen una puntuación de 5.0.



Con relación a los Intereses Ocupacionales no hemos observado grandes diferencias entre los grupos de activos e inactivos con excelente, promedio, bajo desempeño o los conflictivos. En este caso buscamos personas con altos intereses en las áreas de Empresa o negocios, Financiero y Servicio a Personas.

En esta gráfica podemos observar que en casi todos los grupos podemos encontrar personas con altos intereses por estas tres áreas sin importar tengan un desempeño excelente o no, o sean conflictivos, tanto en activos como en inactivos.



En cuanto a los Comportamientos Organizacionales pudimos verificar ciertas diferencias en competencias específicas que presentan los activos e inactivos conflictivos en relación a los excelentes.

Estas competencias son: *Manejabilidad, Actitud y Adaptabilidad*, las cuales se encuentran en 4 o por debajo de 4.

Anteriormente se le daba mayor importancia a los niveles de aptitudes e índice de aprendizaje, el cual debía de ser de 5 a más, sin embargo muchos de los que ya no están en la empresa tenían esa puntuación o por encima, lo cual indica que no es una variable que ayude a diferenciar el perfil del empleado ideal para la empresa. Por lo tanto la puntuación de Manejabilidad, Actitud y Adaptabilidad si han marcado cierta diferencia y no pueden ser nunca de 3 o menos.

Así vemos que, cuando comparamos los excelentes activos con los conflictivos inactivos y activos sí encontramos diferencias con relación a las competencias de manejabilidad, actitud y adaptabilidad. Los conflictivos inactivos tenían en **manejabilidad 4.3, actitud 2.1 y adaptabilidad 3.4**. Mientras que los conflictivos activos tenían en **manejabilidad 3.4, actitud 2.0 y adaptabilidad 4.1**.

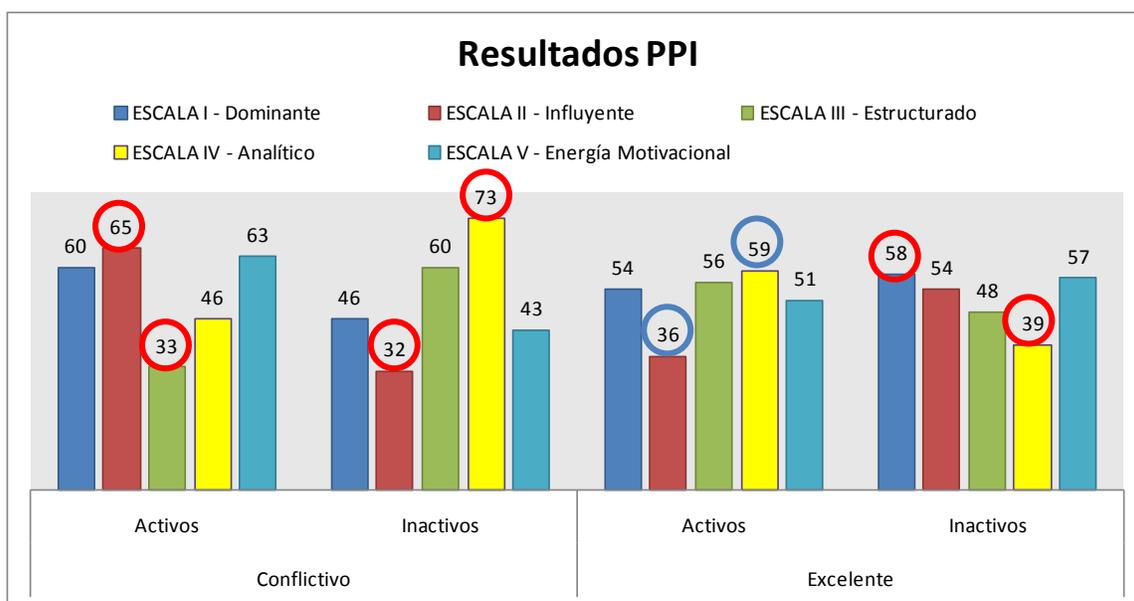
Esto se ha evidenciado por una de las razones de salida de varios empleados calificados como conflictivos que por su actitud y comportamiento inadaptado no permanecieron en la empresa, así como los empleados activos que presentan esta característica, quienes a pesar de ser calificados como excelentes o promedios provocan muchas situaciones de conflicto que al final afecta el desempeño de su trabajo y el clima de la organización. Entonces entendemos que este es el perfil que debemos evitar, la combinación que impide que un empleado, a pesar de ser técnicamente bueno permanezca en la empresa, ya que no son manejables, son rebeldes, poco leales, opuestos a seguir reglas, políticas y procedimientos, con actitud negativa y poco adaptable, y con resistencia a los cambios.

Sin embargo los activos excelentes nos dan el perfil que estaremos considerando ya que el 44% del personal activo son excelentes y su perfil es en **manejabilidad 5.3, actitud 4.8** y **adaptabilidad 5.5**, además de que estos se encuentran en la empresa desde el periodo del 1978 al 2009, en un porcentaje de 33%, es decir que han podido permanecer en la institución, adaptarse a la misma y siendo exitoso. No encontramos diferencias significativas entre los excelentes activos e inactivos, los cuales salieron por otro trabajo mejor, específicamente por un paquete de compensación superior.

Perfil XT Actual:

PROFILE XT	Perfil 2006
Índice Aprendizaje	5-7
Destreza Verbal	5-7
Razonamiento Verbal	5-7
Habilidad Numérica	4-6
Razonamiento Numérico	4-7
	Perfil 2006
Empresarial	5-8
Financiero/Admin.	5-7
Servicio Personas	5-8
Técnico	4-6
Mecánico	4-6
Creativo	4-6
	Perfil 2006
Nivel Energía	6-8
Asertividad	5-7
Sociabilidad	6-8
Manejabilidad	4-6
Actitud	4-6
Determinación	6-9
Adaptabilidad	4-6
Independencia	5-7
Juicio Objetivo	5-7
	Perfil 2006
% Compatibilidad con el Puesto	95%
% Estilo Pensamiento	95%
% Intereses Ocupacionales	95%
% rasgos Comportamiento	95%

En cuanto a la prueba de Índice de Productividad pudimos observar las siguientes características:



Si comparamos específicamente los conflictivos y excelentes, observamos que la principal diferencia es que los *conflictivos inactivos son analíticos y poco estructurados*, mientras que los *excelentes activos son analíticos y poco influyentes*; sin embargo los *activos conflictivos son influyentes y poco estructurados* y los *excelentes inactivos son dominantes y poco analíticos*. Esto quiere decir:

Activos conflictivos

Descripción Escala II = Influyente: son sociables, entusiastas, persuasivos, comunicadores, optimistas y divertidos. *Sin embargo, son poco estructurados o estables, no saben escuchar, no son coherentes, no son leales, pacientes, ni perseverantes.*

Activos excelentes

Descripción Escala IV = Analítico: es un pensador crítico, orientado a detalles, discreto, preciso y exacto, y resuelve problemas. Pero no son sociables, ni entusiastas, persuasivos, buenos comunicadores, optimistas ni divertidos. Es por esto que la Actitud casi nunca está por encima de 4 o 5.

Inactivos conflictivos

Descripción Escala IV = Analítico: es un pensador crítico, orientado a detalles, discreto, preciso y exacto, y resuelve problemas.

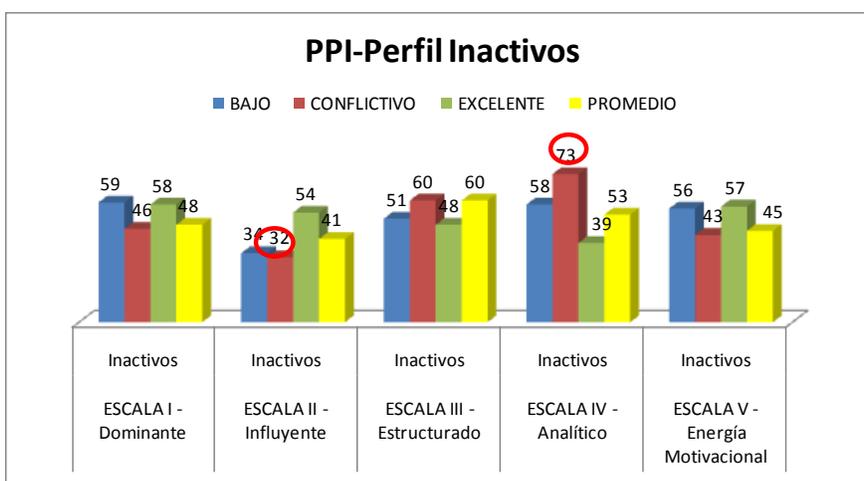
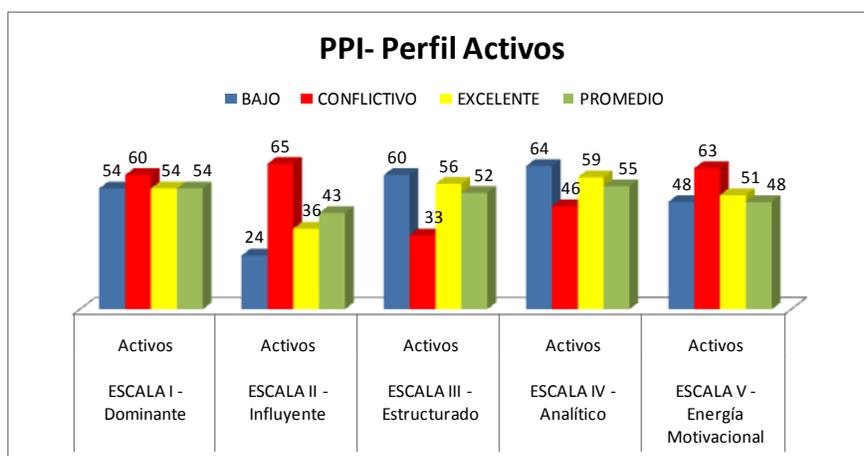
Sin embargo, son poco estructurados o estables, no saben escuchar, no son coherentes, no son leales, pacientes, ni perseverantes.

Inactivos excelentes

Descripción Escala I = Dominante: son directos y seguros de sí mismos, aprovechan los retos, son competitivos, orientado a resultados, sin miedo al enfrentamiento, motivado por los retos y tienen control de sí mismos.

Sin embargo, no es un pensador crítico, ni orientado a detalles, discreto, preciso ni exacto, y no siempre resuelve problemas. Así entendemos que debemos buscar el perfil Analítico y que no necesita ser muy influyente, evitando a los poco estructurados o poco estables, muy influyentes o dominantes.

Los resultados del grupo total fueron:



Resultado del Assessment realizado a los empleados para desarrollo del Plan de Carrera 2011-2012:

La calificación de los evaluados en cada ejercicio realizado del Assessment Center está basada en la siguiente escala de puntuación:

Valor	Parámetro	Descripción
Fortaleza		
5	Sobresaliente	Se muestra la conducta/conocimiento de manera consistente y espontánea; se muestra como experto.
4	Bueno	Se muestra un manejo adecuado, sin errores, de la conducta/conocimiento. La presencia de los indicadores es frecuente y se manifiesta un dominio de la conducta/conocimiento evaluado/a.
Habilidad Desarrollable		
3	Satisfactorio	Nivel mínimo para considerar la presencia de la conducta/conocimiento. Es el promedio esperado.
2	Regular	Muestra manejo con dificultad y evidencias esporádicas que manifiestan la presencia de la conducta/conocimiento.
1	Deficiente	Presencia mínima e incipiente de evidencias. Si la conducta/conocimiento se presenta es realizada con errores.
N/O	No Observado	La conducta, actitud o habilidad no ha sido manifiesta, por lo que no se puede valorar.

Una vez realizado el análisis de las competencias y actitudes observadas en el Assessment Center, se identificaron una serie de factores o criterios en cada evaluado que lo ubican en un nivel específico de potencial que le permitirá a la institución, en lo adelante, trabajar de manera enfocada en las fortalezas y oportunidades identificadas, dentro de un Development Center o Programa de Desarrollo.

Los criterios o factores tomados en cuenta para dicha clasificación son los siguientes:

Escala Criterios Potencial Desarrollo	
Muy Alto Potencial Desarrollo (MAPD)	<ul style="list-style-type: none"> - Alta disposición de la persona a aplicar sus capacidades en la realización de sus funciones más allá de su posición, mostrando además, pensamientos más allá de los límites. - Muestra habilidad de pensamiento estratégico. - Alta inteligencia emocional, empatía y entendimiento social. - La persona muestra equilibrio emocional, adaptabilidad y optimismo con fundamento realista. - Es curioso y tiene mucho interés por aprender, por encima de lo que se espera en su trabajo. - Le encantan los desafíos.
Alto Potencial de Desarrollo (APD)	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición de la persona a aplicar sus capacidades en la realización de sus funciones más allá de su posición. - Demuestra pasión por lo que hace. - Muy buena inteligencia emocional, empatía y entendimiento social. - Es emocionalmente equilibrado, pudiendo recuperarse y aprender de los errores. - Tiene mucho interés por aprender, permanecer y crecer en su trabajo. - Se siente atraído por los desafíos.
Potencial de Desarrollo (PD)	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra un manejo adecuado en sus funciones. - Actitud satisfactoria hacia su trabajo y la institución. La persona se visualiza en la institución, por lo que procura hacer lo correcto para lograr su aprobación. - Es mayormente estable en lo emocional, aunque le pueden producir ansiedad las circunstancias difíciles. - Acepta la crítica constructiva aunque puede tener una tendencia a velar más por sus propios intereses que por los del grupo. - Manifiesta interés por aprender, permanecer y crecer en su trabajo.
Bajo Potencial de Desarrollo (BPD)	<ul style="list-style-type: none"> - La persona muestra poco interés en su desarrollo futuro dentro de la institución. Bajo nivel de motivación, sus intereses parecen estar en otro lado. - Realiza su trabajo de forma poco entusiasta y rutinaria, por lo que no se evidencia tampoco un pensamiento creativo en él/ ella. - La persona se muestra apagada y desganada. - No muestra interés ante tareas nuevas, complejas o desafiantes.
No Desarrollable (ND)	<ul style="list-style-type: none"> - La persona muestra falta de entusiasmo y disposición con respecto a las funciones que realiza o la institución. - Crítica condición emocional, le cuesta recuperarse de la adversidad, liderar en circunstancias estresantes y mantener motivados a otros, convirtiéndose en un ente de influencia negativa para el grupo. - Se evidencia presencia de frustración y cierta arrogancia. Posee una actitud a la defensiva. - Los programas de desarrollo tendrán poco efecto, ya que la persona no aprovechará la oportunidad para el crecimiento personal.

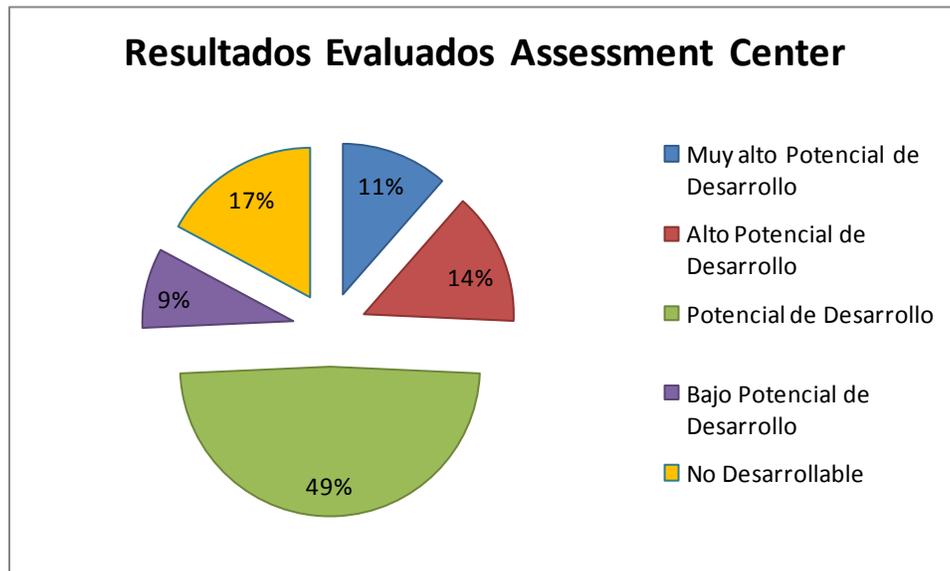
Estas características son rasgos relativamente duraderos, pueden cambiar con el transcurso del tiempo en respuesta a la experiencia y las acciones que tome la institución, por lo que estos estados no deben ser considerados como permanentes, sino temporales.

Para ubicar a un evaluado bajo alguno de estos niveles, debían estar presentes al menos tres de los factores definidos en los niveles de potencial.

Algunos de los evaluados identificados con Potencial de Desarrollo (PD) se les asignó una observación que decía “actitud”, el cual significaba que a pesar de ésta clasificación,

su actitud no es del todo positiva y debe ser valorada a la hora de cualquier toma de decisión.

Los resultados del personal evaluado (35 en total) de acuerdo al nivel de potencial identificado fue como sigue:



4 Conclusión y Recomendaciones

Después de analizar el resultado de las pruebas de competencias y personalidad del grupo de empleados que participaron en esta investigación, además de las características del grupo que salió de la empresa y compararlos con los actuales, aparecen de una manera clara, hacia dónde debe dirigirse el ajuste al perfil ideal que se usa actualmente para selección y desarrollo en la empresa.

Además es importante hacer notar que la permanencia de los empleados en la organización depende mucho de que tan desarrolladas están las competencias de Manejabilidad, Actitud y Adaptabilidad. Ésta empresa tiene una cultura que puede generar estrés en el trabajo, ya que requiere del seguimiento de políticas y procedimientos, uso de sistemas tecnológicos, cumplimiento de estrictos estándares de calidad de servicio al cliente, tener vocación para promover servicios y venta cruzada; es decir que no es solo el trabajo técnico legal individual, sino que requiere de largas jornadas de trabajo en equipo y de hacer el trabajo de acuerdo a patrones previamente diseñados en una plataforma tecnológica. Cuando una persona tiene un nivel de manejabilidad, actitud y adaptabilidad de 3 o menos tienen una tendencia general a no seguir políticas, no aceptar el control externo y la supervisión, ni le gusta trabajar siguiendo normas; además tienden a tener una actitud negativa, sospechan de los demás,

están resentidos, son muy críticos e insatisfechos con todo y con todos. También, tienden a no adaptarse a la cultura de la empresa, no son amigables y cooperadores y no les gusta trabajar en equipo.

Esto implica que la empresa debe tener en cuenta que además del nivel intelectual o aptitudes, estas personas deben ser manejables, con actitud positiva y adaptable, para que podamos predecir que podrán hacer un buen trabajo y que además podrán hacer carrera en la empresa. Cuando fue creado el primer perfil se le dio mucha importancia a la parte intelectual y los rasgos de comportamiento estaban muy orientados al nivel de energía que se requería para las largas jornadas de trabajo en importantes transacciones. Pero esas personas que fueron seleccionadas con ese perfil no permanecieron en la misma, además del personal que ya estaba y que había ingresado muchos años atrás sin haber sido evaluado. Con estos se ha tratado de desarrollar aquellas competencias hasta el nivel deseado. Con algunos ha sido posible, pero no así con los calificados como conflictivos. Los conflictivos activos que aún permanecen en la empresa, tienen fecha de ingreso antes del 2006 debido a que tienen un conocimiento histórico de la organización además del conocimiento técnico y años de experiencia en su área de trabajo, pero es necesario seguir trabajando con su manejabilidad, actitud y adaptabilidad, ya que su resistencia al cambio ante cada nuevo proyecto hace muy difícil su implantación, pero también es difícil para la empresa prescindir de ellos sin tener sucesores listos para sustituirlos.

Nuestras recomendaciones son inicialmente hacer los ajustes al perfil a través de las pruebas usadas previamente:

PPI	Perfil
ESCALA I - Dominante	54
ESCALA II - Influyente	50
ESCALA III - Estructurado	56
ESCALA IV - Analítico	73
ESCALA V - Energía Motivador	63

En cuanto al Índice de Productividad entendemos cada escala debe estar balanceada pero orientada más a un perfil Analítico con tendencia a ser una persona estable, un poco influyente, algo dominante y con mucha energía motivacional, ya que eso es lo que se espera de su trabajo, que tengan el dominio técnico pero también la orientación al servicio y manejo de gente y toma de decisiones.

En cuanto al Profile XT debemos concentrarnos en niveles de manejabilidad, actitud y adaptabilidad por encima de 4 siempre, además del nivel intelectual que siempre deberá estar por encima de 5.

PROFILE XT	Perfil 2006	Perfil 2011
Índice Aprendizaje	5-7	5-7
Destreza Verbal	5-7	5-7
Razonamiento Verbal	5-7	5-7
Habilidad Numérica	4-6	5-7
Razonamiento Numérico	4-7	5-7
	Perfil 2006	Perfil 2011
Empresarial	5-8	5-8
Financiero/Admin.	5-7	5-7
Servicio Personas	5-8	5-8
Técnico	4-6	5-8
Mecánico	4-6	4-6
Creativo	4-6	4-6
	Perfil 2006	Perfil 2011
Nivel Energía	6-8	5-7
Asertividad	5-7	5-7
Sociabilidad	6-8	5-7
Manejabilidad	4-6	6-8
Actitud	4-6	5-7
Determinación	6-9	5-7
Adaptabilidad	4-6	6-8
Independencia	5-7	5-7
Juicio Objetivo	5-7	5-7
	Perfil 2006	Perfil 2011
% Compatibilidad con el Puesto	95%	95%
% Estilo Pensamiento	95%	95%
% Intereses Ocupacionales	95%	95%
% rasgos Comportamiento	95%	95%

A partir de del mes de julio de 2011 todos los procesos de reclutamiento y selección se hacen con el Assessment Center, lo cual ha mejorado el tiempo para la selección ya que en un solo día se pueden ver hasta 5 personas, y si el grupo seleccionado para entrevistarse ha sido el correcto la decisión se ha podido tomar ese mismo día. Recomendamos usar el nuevo perfil para las evaluaciones psicológicas. Se debe evitar por todos los medios el perfil conflictivo que es el que ha tenido mayor incidencia en la rotación del personal legal de la empresa.

En cuanto al Assessment para el plan de sucesión de los empleados seleccionados recomendamos iniciar los diferentes procesos para cada grupo:

- Muy alto potencial de Desarrollo
 - Iniciar programa de desarrollo a través de entrenamientos cruzados, coaching para desarrollar competencia de liderazgo y dirección, entrenamientos técnicos específicos
- Alto Potencial de Desarrollo
 - Completar estudios requeridos como maestrías para poder pasar al siguiente nivel, entrenamientos cruzados y entrenamientos técnicos específicos
- Potencial de Desarrollo
 - Completar estudios requeridos como maestrías para poder pasar al siguiente nivel, entrenamientos cruzados y entrenamientos técnicos específicos,

coaching para mejorar nivel actitud, manejo de conflictos y relaciones interpersonales

- Bajo Potencial de Desarrollo
 - No deben continuar en la empresa
- No desarrollables
 - No deben continuar en la empresa

5 Bibliografía

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Capítulo 5. Desarrollo de las Personas. Ed. McGraw-Hill. México, D.F. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Capítulo 7. Modelado del Trabajo. Ed. McGraw-Hill. México, D.F. 2009.

CUMMINGS, Tomas y Worley, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. Ed. Thomson, 2007. México.

CUMMINGS, Tomas y Worley, Christopher. Desarrollo organizacional y cambio. Cap. 12, Enfoques de procesos individuales, interpersonales y grupales. Ed. Thomson, 2007. México

http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo2_2.shtml MANZILLA, Izquierdo, Fernando. Artículo La Evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo y la planificación de la actividad preventiva.

<http://www.laergonomiayelambitolaboral.blogspot.com/> Artículo “La Ergonomía y el Ámbito Laboral. Análisis de la relación entre el hombre, su trabajo y el medio en el que lo desempeña”. Publicado por Constanza Fachal y M. Victoria Motti. Omingo, 15 de junio de 2008

VILLA, Juan Pablo y Caperán, José A. Manual del Coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Ed. Profit. Barcelona, España. 2010.

www.amundson@interchange.ubc.ca Orientación y Sociedad. Versión On-line ISSN 1852/8893. Un Modelo de capacitación en orientación ocupacional en contextos internacionales. Dr. Norman Amundson. Universidad de Columbia Británica. La Plata ene/dic. 2008.

www.depsicoterapias.com Artículo de Lili Calvo. Una Intervención profesional que ayuda a las personas a descubrir soluciones posibles. 10-12-2006. Argentina

www.gencat.cat Identificación y Evaluación de Riesgos Psicosociales. Manual del Método PSQ CAT21 (Cuestionario Psicosocial de Copenhague) 2006.

www.normanbroadbent.es Norman Broadbent. ¿Qué es, para qué sirve y cómo se realiza un Assessment Center? Ed. Padilla. 2006. Madrid, España.

www.randstad.es Artículo “Por qué mejorar el entorno laboral incrementará tu productividad”. Viernes 23 de mayo de 2008.

www.unicomer.deusto.es Artículo ¿Qué es el mentoring? DWeb, Universidad de Deusto. 2010.

6 Anexos

Profile XT

Estilo de Pensamiento	Excelente		Promedio		Bajo		Conflicto	
	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo
Learning Index	5.8	6.0	4.9	5.8	4.0	5.2	4.9	5.0
Verbal Skill	7.1	7.7	6.4	6.5	3.5	6.4	6.0	6.3
Verbal Reasoning	6.0	4.7	4.8	6.6	5.5	4.8	5.6	5.6
Numerical Ability	6.4	5.7	5.0	6.2	4.5	5.8	5.1	5.1
Numeric Reasoning	6.2	8.0	5.2	6.1	3.5	6.4	4.9	5.6
Promedio	6.3	6.4	5.3	6.2	4.2	5.7	5.3	5.5

Intereses Vocacionales	Excelente		Promedio		Bajo		Conflicto	
	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo
Enterprising	5.1	5.3	5.8	5.6	7.0	5.5	6.0	6.3
Financial/Admin	4.7	4.0	4.6	5.0	5.0	5.1	4.6	5.4
People Service	5.8	6.7	6.5	5.6	5.0	6.1	6.9	5.8
Technical	5.0	5.3	5.6	6.2	3.5	4.8	5.1	6.4
Mechanical	4.2	3.3	3.6	4.0	3.0	3.9	4.9	4.0
Creative	4.6	6.7	5.3	5.1	5.5	6.0	6.4	5.4
Promedio	4.9	5.2	5.2	5.3	4.8	5.2	5.7	5.6

Rasgos de Comportamientos	Excelente		Promedio		Bajo		Conflicto	
	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo	Activo	Inactivo
Energy Level	6.3	6.3	5.8	6.4	4.0	5.6	7.0	6.4
Assertiveness	5.8	5.7	5.7	6.7	6.5	6.7	5.4	6.6
Sociability	5.4	5.3	5.5	6.7	4.5	5.5	4.6	5.4
Manageability	5.3	5.0	5.2	6.3	8.5	6.3	3.4	4.3
Attitude	4.8	6.0	3.7	5.5	4.0	5.0	2.0	2.1
Decisiveness	5.5	6.0	5.7	6.6	4.5	5.8	6.9	6.3
Accommodating	5.5	5.3	5.0	4.8	5.5	4.9	4.1	3.4
Independence	3.9	6.0	4.1	3.2	3.0	4.5	6.5	5.0
Objective Jud.	4.9	5.3	4.3	5.0	8.0	5.0	4.4	4.6
Promedio Comportamientos Org	5.3	5.7	5.0	5.7	5.4	5.5	4.9	4.9

	RESULTADOS PPI									
	ESCALA I - Dominante		ESCALA II - Influyente		ESCALA III - Estructurado		ESCALA IV - Analítico		LA V - Energía Motivac	
	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos	Activos	Inactivos
BAJO	54	59	24	34	60	51	64	58	48	56
CONFLICTIVO	60	46	65	32	33	60	46	73	63	43
EXCELENTE	54	58	36	54	56	48	59	39	51	57
PROMEDIO	54	48	43	41	52	60	55	53	48	45
TOTAL	56	53	42	40	50	55	56	56	53	50