



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**LAS REGLAS CAMBIANTES DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL EN EL NUEVO
MILENIO.:LAS COMPETENCIAS EN EL NUEVO PARADIGMA DE LA
GLOBALIZACIÓN.**

José Gpe. Vargas Hernández, M.B.A.; Ph.D.
Instituto Tecnológico de Cd. Guzmán

Jvargas2006@gmail.com, jgvh0811@yahoo.com

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo analizar las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio y su impacto en la educación superior. Se hace una revisión de los conceptos paradigma y competencias como una respuesta a las exigencias de los procesos de globalización. Después de revisar el concepto de competencias, se enfatiza la necesidad de las competencias en el trabajo. Posteriormente se hace una tipificación de las competencias para facilitar su medición y determinar su grado de empleabilidad. Dado que las competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. Para evaluar las competencias se usan instrumentos psicométricos, entrevistas y los Assessment Centers, los cuales, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el trabajo, pero también tienden a ser más costosos que las pruebas psicométricas y a sufrir de un mayor nivel de subjetividad.

Palabras clave: Competencia, paradigma, competitividad, medición de competencias, empleabilidad.

Abstract

This paper has the objective to analyze the changing rules of global competitiveness in the new Millennium and their impact in higher education. It is done a review of the paradigm and competence as a response to the challenges of globalization processes. After reviewing the concept of competences, it is emphasized the necessity of competences in labor. Consequently, it is done a typology of competences to facilitate their measure and to determine the degree of employability. Given that competencies are defined in the labor context, their evaluation is done also with a labor aim: Training planning, potential evaluation and personnel evaluation and promotion. To evaluate

competences it is used psychometric instruments, interviews and the Assessment Centers, than when they are well implemented can be more close to the job requirements, but also have the tendency to be more costly than the psychometric tests and to suffer of higher level of subjectivity.

Key words: Competence, paradigm, competitiveness, measure of competencies, employability.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo: “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland, 1973)

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”, y no “a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1993). Posteriormente, según Woodruffe (1993), Boyatzis (1982) estimuló mucho el uso del término, haciéndolo “obligatorio para cualquier consultor serio después de los ochenta”.

La introducción del concepto de Competencias significó para la psicología, al menos en el contexto laboral, una revisión de la manera en que se entienden las variables y sus formas de evaluación. Aunque, como lo veremos más adelante, las variables en su definición tradicional continúan siendo necesarias y útiles, al igual que los instrumentos que se utilizan para su evaluación es conveniente reconocer que el término “Competencias” está aquí para quedarse y que ha tenido un impacto tan sustancial, que es importante conocer lo que significan y qué implicaciones tiene para el trabajo en recursos humanos.

Además, el concepto de Competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia esta, que se incrementará a futuro. Y, en el marco específico de la psicología, el concepto responde a la concepción de la psicología cognoscitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del

intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano, que lo que se concebía en el pasado.

2. PARADIGMAS

Cada época tiene sus problemas y realizaciones. A lo largo de la historia, las generaciones se enfrentan a los retos del entorno, generados por la interacción social y por la propia naturaleza. Los paradigmas son los modelos mentales producidos por la interpretación de la realidad en un momento dado. Les permiten a las personas entender su realidad y operar en ella. Para que un paradigma sea funcional debe estar atado a la realidad. Si hay disparidad entre paradigma y realidad, no resuelve o se cambia el paradigma, para adecuarlo a la nueva realidad (flexibilidad), o se transforma la realidad para adecuarla al paradigma (poder).

Cada época tiene su lenguaje que la caracteriza. Cambia, adapta y crea vocablos. Las mismas palabras adquieren significados diferentes a través del tiempo. Cada profesión también tiene su jerga, su lenguaje encriptado, con vocablos que sólo son desentrañados en la complicidad de los iniciados. También las profesiones les aplican diversos significados a palabras comunes. Una misma palabra posee un contenido diferente en medicina o en ingeniería. La civilización ha tomado un ritmo tan acelerado en las últimas tres décadas que cuestiona la capacidad de la propia humanidad para adaptarse a los rápidos y bruscos cambios que provoca y a sus efectos sociales y psicológicos.

El denominado “nuevo orden (geopolítico) mundial” tras la caída del muro de Berlín y la disolución de la Unión Soviética. Las efervescentes innovaciones tecnológicas. La creciente rapidez y eficiencia en el campo de las comunicaciones (voz, datos, imágenes, objetos, transporte de objetos, personas). Las enormes distancias y las grandes diferencias que existen sobre el planeta se han empequeñecido ante nuestra percepción. Del localismo, provincialismo, nacionalismo, regionalismo, hemos ampliado nuestra mirada hacia el globalismo. La globalización es otro de los paradigmas de nuestra época. Para muchos la globalización es una actitud mental. El impacto de este modelo se manifiesta en la cultura, en la política, en la economía, en la producción, en el comercio, en la educación, en todas y cada una de las actividades humanas. Los ciudadanos de todos los países reciben ofertas y servicios de cualquier otro país. Sin importar la distancia. Las empresas se percatan de que sus competidores están ubicados a medio mundo. Deben competir no sólo con empresas locales sino con empresas del mundo entero. Se ven en la necesidad de ser competitivas globalmente. El paradigma de la globalización ha traído consigo el paradigma de la competitividad.

3. LAS COMPETENCIAS

La palabra competencia es entendida de distinta manera por un abogado, por un atleta, por un mercadólogo o por una persona vinculada a la gestión de los recursos humanos. Para una empresa, la competencia es otra que ofrece productos o servicios con características similares para un mismo tipo de público. La otra empresa es su competencia (aunque en castellano sería competidor), porque compiten en el mismo mercado. En la gestión de los recursos humanos se entiende por competencias el conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo. Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 9). Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”. Ansorena Cao (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (p. 76). Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”. Woodruffe (1993) las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”. Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Probablemente una fuente de confusión con respecto a las Competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la

artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan. Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es “competente”.

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo. La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”.

Es importante diferenciar las Competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas Competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y

obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

4. COMPETENCIAS Y TRABAJO

El paradigma de las “competencias” difiere de los “requisitos” que aparecen en las clásicas descripciones de cargos. Los requisitos de los puestos casi siempre se refieren a la formación académica (nivel de estudios, cursos, etc.) y al tiempo de experiencia laboral necesarios para ocupar un cargo. Se comprueban básicamente mediante acreditaciones documentales (certificaciones de instituciones educativas y constancias de trabajos anteriores). Las competencias deben manifestarse en la realidad, ya sea mediante demostraciones prácticas, pruebas objetivas o simulaciones.

En el paradigma del análisis tradicional de cargos, la determinación de los requisitos se realiza principalmente mediante el razonamiento del equipo de analistas. Toman como base la sumatoria de sus propios conocimientos y experiencias particulares. La identificación de las competencias resulta del cruce de las informaciones de las evaluaciones objetivas de las características de los sujetos que desempeñan los puestos con sus respectivas evaluaciones de resultados. Se determina cuáles son las características que tienen las personas exitosas para cada cargo. Una vez identificadas, las competencias pueden ser aplicadas para el reclutamiento y selección, para el adiestramiento y desarrollo o para otorgar incentivos a las personas que posean aquellas características deseadas por la organización.

Las competencias son relativas, no absolutas. Las personas no tienen competencias, sino características. Sus características se califican como competencias cuando se demuestra que resultan útiles para la efectividad y la eficiencia en una tarea o cargo. Se determinan a posteriori, a través de los resultados, de la práctica, mediante la evaluación de las personas que tienen un desempeño superior en los cargos. Una característica personal puede ser competencia para un cargo y no para otro. Las características personales susceptibles de ser calificadas como competencias son infinitas. Pueden ser características corporales (morfológicas, fisiológicas, edad, género, etc.), mentales (conocimientos, actitudes, valores) o funcionales (habilidades mentales, destrezas físicas). Eso sí, es necesario que se puedan medir objetivamente.

5. TIPOLOGÍA DE LAS COMPETENCIAS

El número de Competencias “existentes” puede ser muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias

en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías. En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes (Orientación al Cliente puede ir en Apoyo y Servicio Humano – Spencer y Spencer – o en Gerencia – Barnhart). Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

Para analizar con más profundidad lo que son las Competencias, utilizaremos el Diccionario de Competencias de Hay McBer, (Spencer y Spencer, 1993), que se incluye en la Tabla 1. Allí se agrupan las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad. Los diferentes tipos de trabajos requieren diferentes magnitudes y combinaciones de esas Competencias. El conjunto de Conglomerados y Competencias incluido en la Tabla 1, es especialmente adecuado para el trabajo gerencial y de ventas, aunque posiblemente no se adecúen para un maestro de preescolar o para un investigador científico, lo que significa, que puede haber otras Competencias adecuadas para otros tipos de trabajo.

TABLA 1. Resumen de las Competencias de Hay Mcber.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo

V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

Una simple lista de los nombres de las Competencias naturalmente que no es suficiente para comprenderlas. Para ello es necesario contar con detalles que amplíen la identificación nominal. En la Tabla 2 se presenta con mayor detalle el Conglomerado V - Competencias de Carácter Cognitivo donde puede verse, que se da una definición de todo el Conglomerado, así como de cada una de las Competencias que lo conforman. Nótese, que aún cuando se trata de un Conglomerado “Cognitivo”, se incluyen aspectos motivacionales, lo que es congruente con los planteamientos de que la ejecución del trabajo exige, no solamente conocimientos o habilidades, sino también la disposición para realizarlo. La Tabla 2 permite observar, que cada Competencia incluye uno o varios componentes. Pensamiento Analítico, por ejemplo, incluye, a) Complejidad del Análisis (o de lo analizado) y b) Magnitud del Problema que Confronta. Cuando se desea evaluar una Competencia en un contexto determinado, es necesario analizarla en función de la situación laboral específica que debe confrontar la persona, para determinar cuáles son los requerimientos del cargo y cuál es el nivel de dominio que debe demostrar la persona. Este punto se tratará más adelante.

Dos de las Competencias de este Conglomerado: Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual, guardan paralelismo con los constructos psicológicos Razonamiento Abstracto y Razonamiento Lógico (Inductivo y Deductivo), que tradicionalmente han sido evaluados con pruebas psicométricas de alto nivel de eficiencia y homogeneidad interna. Aquí, sin embargo, se definen en función de la magnitud de lo que se hace, y del grado de complejidad de lo que debe ser analizado, lo que automáticamente lo relaciona con la situación específica del trabajo. Por ejemplo, las situaciones que debe analizar un ejecutivo de ventas son de menor complejidad, que las que analiza el gerente de ventas, mientras que un gerente general confronta situaciones aún de mayor complejidad. Esto es así, porque precisamente, las Competencias se asocian con la aplicación directa en circunstancias laborales específicas.

TABLA 2. Conglomerado Cognitivo

<p><u>CONGLOMERADO V. COGNITIVO.</u></p> <p>Trabajar para comprender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimiento. No se mide inteligencia básica (aunque cierto nivel de C.I. es un requisito mínimo) sino la tendencia</p>
--

a aplicar esa inteligencia en forma útil para trabajar las situaciones, dar valor agregado a su rendimiento en ese trabajo. Incluye una combinación de habilidad y motivación.

1. Pensamiento Analítico Comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades. Incluye la organización de las partes de un problema o situación en una forma sistemática, haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional, identificando secuencias de tiempo, relaciones causales o relaciones condicionales –si ... entonces-

1.1. Complejidad del análisis (*o de lo analizado*)

1.2. Magnitud del problema que se confronta.

2. Pensamiento Conceptual. Es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que subyacen en situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos nuevos.

2.1. Complejidad y originalidad de los conceptos.

3. Pericia (Expertise) técnica, profesional y gerencial. Incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo - que puede ser técnico, profesional o gerencial - como la motivación para expandir, utilizar y distribuir (divulgar) a otros el conocimiento relacionado con el trabajo.

3.1. Profundidad del conocimiento.

3.2. Amplitud

3.3. Adquisición de la Pericia.

3.4. Distribución de la Pericia

La tercera competencia incluida en el Conglomerado V, es Pericia, que se refiere a los conocimientos relacionados con el trabajo en sí, su habilidad para aplicarlos y, curiosamente, también incluye la motivación para “divulgar a otros” esos conocimientos. Este último componente, de carácter motivacional, pareciera pertenecer más bien al Conglomerado IV, Gerencia, y en la Competencia Desarrollo de Otros, pero por alguna razón los autores lo ubicaron aquí. Lo que resta pertenece al ámbito tradicional de los Conocimientos, que también es un constructo ampliamente estudiado y que ha permitido el desarrollo de eficientes instrumentos, tanto de tipo psicométrico, como operacional (es decir, de ejecución de un trabajo), destinados a evaluar la información que posee una persona. Nuevamente, la diferencia entre el concepto de Competencia

y las variables psicológicas tradicionales está en la aplicación directa de la competencia en el trabajo, en lo que la persona debe hacer para ser exitoso en el mundo laboral.

6. LA MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Dado que las Competencias se definen en el contexto laboral, su evaluación se realiza también con propósito laboral: planificación del adiestramiento, evaluación de potencial, selección o promoción de personal. En general, la evaluación en este contexto trata de determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Al realizar evaluaciones específicamente para la selección, es necesario atender a cinco aspectos:

1. ¿Cuántas y cuáles son las Variables a incluir en la evaluación?. De toda la constelación de variables existentes, de todos los rasgos de una persona, de todas las exigencias que hace un cargo a quien lo ocupa, ¿cuántas y cuáles deben ser incluidas en la evaluación? Por razones de economía, lo usual es escoger el mínimo de variables (la evaluación de cada variable tiene un costo) que permita predecir el máximo de la varianza del criterio (lo que se quiere predecir). Esto es lo que Mosteller y Tukey (1968) llaman “forma”, es decir cuáles son las variables de evaluación; lo que contrasta con la “estructura”, que es la ponderación que se le dará a cada una de esas variables escogidas.
2. ¿En qué consiste la Variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella?. Toda variable debe ser definida tanto conceptual, como operacionalmente, a fin de hacer explícitos sus contenidos y llegar a acuerdos sobre lo que estamos evaluando y sus manifestaciones observables. Si no contamos con definiciones operacionales, es prácticamente imposible observar la variable, puesto que la mayoría de las veces, estamos relacionándonos con “constructos”, que adquieren contenido solamente mediante las manifestaciones de conducta.
3. ¿Cómo crear condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Variable?. Todos los instrumentos de observación (entrevistas, pruebas psicométricas, assessment centers, etc.) persiguen desencadenar conductas a fin de contar con evidencia concreta para fundamentar las decisiones. Las muestras de conducta tienen que estar lógicamente asociadas con la variable, más aún, tienen que estar inequívocamente relacionadas con la variable definida y tienen que obtenerse en forma objetiva.
4. ¿Cómo darle significado a las manifestaciones de conducta que observamos?. Cuando observamos conductas, la siguiente pregunta es: ¿qué significa la conducta que estamos observando? ¿Cómo relacionamos esto con las exigencias del cargo? Una de las maneras de hacerlo es mediante apreciaciones cualitativas, otra es asignando numerales a las manifestaciones de

conducta (una medición), a fin de determinar la ubicación de la persona en el continuo subyacente que hemos asumido que existe. En todo caso, no todas las conductas tienen el mismo significado y algunas de ellas serán más relevantes que otras, por lo que hay que ponderarlas de alguna manera para que pesen de acuerdo a su relevancia en la evaluación (la “estructura” de Mosteller y Tukey).

5. Una vez que tenemos la evaluación, ¿Cómo tomar la decisión de selección o promoción de la persona?. Si utilizamos varios instrumentos de recolección de información, sobre todo si son de naturaleza disímil, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar decisiones.

A continuación se discute con mayor amplitud cada uno de esos cinco aspectos, aplicándolos específicamente a la situación de las Competencias.

El primer aspecto: Cuáles son las variables (Competencias) a evaluar, se ha resuelto tradicionalmente mediante el establecimiento de Perfiles de Cargo, que surgen de una amplia y exhaustiva información acerca de lo que las personas hacen en el trabajo. Quizás la mayor contribución de McClelland fue plantear que las características a evaluar se establezcan directamente en lo que la persona debe hacer y mediante la contrastación entre quienes son exitosos y quienes son solamente promedios en la ejecución del trabajo.

La definición de Perfiles de Cargo por Categorías (Psico Consult, 1999), fundamentado en una obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la contrastación entre experto y novato y la determinación de los Incidentes Críticos, permite determinar las actividades que realizan las personas en el cargo. Esas actividades se clasifican luego en cinco Categorías: Procedimentales, Operativas, Transacciones Interpersonales, Producción Intelectual y Supervisorias. Esto permite establecer los Factores Asociados al Éxito, que, por cierto, no siempre se expresan en términos de Competencias puesto que pueden incluir también aspectos de tipo biográfico, por ejemplo.

Naturalmente, un problema es cuántas variables incluir en el proceso de evaluación. La respuesta es difícil siempre, pero obedece al principio general siguiente: Tantas como para incluir todo lo importante, pero no demasiadas que resulte extremadamente costoso. En todo caso, el establecimiento de las Competencias a evaluar, tomando en consideración de manera directa el contexto laboral, ayuda a dar una respuesta a este punto. Cuando una organización decide trabajar por Competencias, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son críticas y en qué consisten. Esto exige análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son y que toda persona comprenda por qué esa Competencia es importante. Este proceso es, de hecho, la creación de una nueva manera de percibir a la organización.

El segundo punto se refiere a establecer en qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella. Las definiciones operacionales ayudan a

clarificar lo que significa una Competencia. La Tabla 3 muestra un ejemplo tomado de la definición de variables de entrevista del software para evaluación de persona PsicoMet 2.0 (Psico Consult, 2000). Nótese que hay cuatro niveles de la variable, cada uno de ellos dividido a su vez en tres valores, para formar una escala de naturaleza creciente, del 1 al 12. A fin de alcanzar una mejor definición de la variable, se han establecido tres componentes: 1) Tolerancia al Cambio, 2) Comprensión de las Implicaciones y Consecuencias de los Cambios y 3) Actitud hacia el Cambio. Esto permite entender que esos tres componentes son importantes y obliga a quien utiliza esta escala a realizar una evaluación relativamente independiente de los tres. Dado que todas las variables y Competencias se definen con base a tres componentes y una escala común de 12 puntos, es posible la comparabilidad de las puntuaciones y su eventual combinación.

Otro ejemplo, Tabla 4, proviene de las Competencias Gerenciales definidas por una empresa productora y distribuidora de alimentos, y expresada en diferentes niveles establecidos operacionalmente y cuantificados en una escala de 13 puntos (desde 0 hasta 12). Al igual que en el ejemplo anterior, se han definido tres componentes de la Competencia, relacionados con: a) el proceso de análisis de las situaciones en sí y el grado de profundidad del mismo, b) la búsqueda y uso de información para realizar el análisis, c) la objetividad y control de las emociones ante situaciones de presión.

Tabla 3. Niveles de definición de la Competencia Flexibilidad y Aceptación del Cambio.

1			2			3			4		
O No tolera los cambios en el entorno			O Presenta dificultades para adecuarse a los cambios			O Buena capacidad para adaptarse a los cambios			O Anticipa y responde positivamente a las variaciones en el entorno		
O No comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			O Escasa comprensión de las implicaciones y consecuencias de los cambios			O Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios			O Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios y prevé las ventajas a obtener		
O Actitud negativa ante los cambios			O Rechaza algunos aspectos de los cambios			O Acepta los cambios como necesarios e importantes			O Considera los cambios como oportunidades para aprender y crecer.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Las definiciones ayudan, pero son las conductas manifiestas las que nos indican dónde se encuentra la persona. Por ejemplo, si tomamos del ejemplo anterior: “Deja que sus emociones

interfieran en las buenas decisiones de negocio”, ¿qué manifestaciones de conducta nos indicarían que la persona es así? ¿Bastaría con que en una ocasión ocurra una interferencia emocional, o serían necesarias varias? Es decir, una definición completa de la Competencia exige que conozcamos bien la definición teórica, así como las dimensiones o componentes que la integran, y las manifestaciones de conducta que se asocian con cada componente.

El tercer aspecto de la evaluación se refiere a la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la Competencia. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que nos indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo, pero esto constituye una proposición difícil, por no decir que imposible. Lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo; tres de ellas se discuten a continuación: 1) Entrevistas. 2) Pruebas Psicométricas y 3) Assessment Centers.

Tabla 4. Definición de los niveles de la Competencia Capacidad Objetiva de Análisis.

Capacidad objetiva de análisis. Desarrolla evaluaciones precisas y objetivas de los asuntos, aún en situaciones complejas o difíciles.

0	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> o Deja que sus emociones interfieran en las buenas decisiones de negocio. o Piensa de manera indisciplinada. o Hace decisiones pobres cuando está bajo presión 	<ul style="list-style-type: none"> o Es riguroso intelectualmente. o Busca debajo de la superficie. o Analiza los problemas y crea relaciones básicas. o Se sustenta en evidencia, no en opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> o Identifica relaciones de causa efecto en las situaciones y establece relaciones. o Busca nueva información e identifica las tendencias significativas. o Prevé la próxima etapa, anticipando los obstáculos potenciales. o Basa sus juicios en 	<ul style="list-style-type: none"> o Evalúa todos los lados de una situación en forma objetiva y realista. o Ve varias relaciones potenciales entre eventos. o Mantiene un claro sentido de perspectiva. o Hace juicios complejos y balanceados, aún bajo condiciones de intensa presión. 	<ul style="list-style-type: none"> o Piensa sobre asuntos complejos en forma analítica, aún bajo condiciones difíciles, emocionalmente cargadas. o Analiza causas múltiples, relaciones y soluciones en problemas complejos. o Evalúa objetivamente las soluciones sin dejarse interferir por

				evaluaciones exhaustivas.						los intereses personales.		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Las entrevistas tradicionales tienden a no generar conductas observables en magnitud y claridad suficiente, para fundamentar conjeturas acerca de la ubicación de la persona con relación a las variables. Por ello, se han planteado nuevas formas de conducirlas que generen más conductas observables y datos objetivos. McClelland propone la Entrevista de Eventos Conductuales, tanto para la determinación de las Competencias requeridas para un cargo, como para la evaluación de las personas; los eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes. Smart (1983) propone técnicas exploratorias que incluyen la preparación de guiones ad hoc, la confrontación directa en caso de necesidad y un registro exhaustivo de todo cuanto se plantea, para interpretar a posteriori los resultados. Feliú y Rodríguez (1994) destacan la importancia de elaborar un guión para la entrevista, la obtención de ejemplos de conductas y, sobre todo, la cuantificación de los resultados, fundamentada en información objetiva.

Un principio fundamental en las entrevistas es que “la conducta pasada es el mejor predictor de la conducta futura”. Por ello los incidentes ocurridos en el pasado permiten determinar cómo se comportaría en el presente, ahora que conoce lo que ocurrió y sus consecuencias. De esta manera se puede explorar cuál es el comportamiento usual, así como cuál es su manera de aprender de la experiencia. Igualmente, se plantean situaciones hipotéticas, que permiten que la persona confronte teóricamente una situación, profundizando mediante repreguntas para determinar la cantidad y calidad de recursos de que dispone la persona.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación.

Sin embargo, las pruebas psicométricas también han sido sometidas a críticas: 1. Los tests objetivos tienden a evaluar fundamentalmente pensamiento convergente, es decir, resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando que una situación podría tener soluciones

múltiples. 2. La administración grupal y el estricto control durante la aplicación, reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta. 3. Se evalúan solamente aspectos específicos de la variable, que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto que el proceso en que la persona se ve involucrada. 4. Hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responden de la manera esperada. 5. Cuando se usan en el contexto laboral, una vez realizada la evaluación, es necesario determinar qué significa el resultado con relación al rendimiento en el trabajo, es decir, no permiten extrapolar directamente sobre cuál será el rendimiento en el trabajo en sí, sino mediante otros indicadores y mediciones. 6. La medición de constructos unidimensionales, permanentes y universales en el ser humano los hace estáticos en el tiempo, y poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos, como la ejecución en un contexto laboral.

Algunos autores plantean la necesidad de generar otros tipos de instrumentos, que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos para identificar las fuentes de fortaleza y debilidad de cada persona, así como integrar en la interpretación de los resultados del test los aspectos cognoscitivos y afectivos. También han surgido instrumentos que permiten evaluar variables más dinámicas, como la inteligencia emocional (Goleman, 1996) o el estilo de comportamiento gerencial (Psico Consult, 1996). McClelland (Spencer y Spencer, 1993) plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él pruebas operantes. Esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabora la respuesta y crear condiciones menos rígidas de respuesta. Esto permite, en cierta medida, neutralizar las críticas relacionadas con la observación de elementos adicionales importantes para la evaluación, pero, naturalmente, también hacen más difícil su aplicación, su puntuación y, sobre todo, su interpretación.

Algunas proposiciones modernas, permiten generar perfiles de las formas de actuación de la persona. Por ejemplo, la Prueba de Estilo Gerencial PEG-01 (Psico Consult, 1996) define el perfil en función de cuatro funciones gerenciales de eficiencia señaladas por Ichak Adizes: Producción, Administración, Empresa e Integración. Cada una de esas funciones está asociada con una forma de comportarse, y la estructura del perfil da una idea de cómo ejerce su función gerencial en forma típica. Las pruebas de conocimiento permiten evaluar el caudal de información que una persona posee sobre un tema determinado, así como lo que esa persona es capaz de hacer con la información que posee. Ya Bloom (1956) planteaba la necesidad de que los instrumentos de evaluación en el contexto educativo evaluaran no sólo la información, sino también aspectos más dinámicos y complejos, establecidos en los niveles superiores de su "Taxonomía de los Objetivos

Educacionales”: Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluación, que él denomina habilidades.

En todo caso, lo que caracteriza a las pruebas psicométricas es su carácter de medición, es decir, la obtención de indicadores numéricos que, tomados independientemente o en combinación con otros, permiten un grado de comparabilidad de resultados que es superior que cualquier otro método de obtención de resultados. La cuantificación y su carácter estandarizado son grandes ventajas, aunque también puedan hacerlas limitadas en el tipo de información que proveen.

Un aspecto discutido anteriormente es que las Competencias se pueden analizar en función de características o componentes, que se asemejan en oportunidades a los constructos psicológicos tradicionales, surgen así las preguntas: ¿podemos utilizar las definiciones tradicionales para comprender mejor las Competencias? Y, ¿podemos utilizar las evaluaciones tradicionales para evaluar las Competencias? La respuesta parece ser definitivamente afirmativa, es decir, sí es posible utilizar las pruebas tradicionales, ponderadas de una manera determinada, o integradas en la evaluación mediante otras formas de recolección de información, para medir el grado de posesión de la Competencia. Spencer y Spencer (1993) incluyen en sus formas de evaluación pruebas de larga data y tradición, como el Wais y el 16 PF. Sin embargo, cada vez más se están exigiendo instrumentos más dinámicos que se aproximen más a la forma en que la persona se comportará en el contexto laboral.

Los Assessment Centers consisten en situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan donde se realiza el trabajo. Pueden incluir ejercicios de comportamiento en grupo o individual. Ejemplo clásico de ejercicios de un Assessment Center son las actividades en las que un grupo debe resolver un problema relativamente inestructurado en un tiempo limitado (construir una torre de papel contando solo con papel, tijeras y goma de pegar, o acordar y proponer un curso de acción ante una situación compleja y difícil, llegando a un consenso en grupo). Esto genera una situación de interacción personal en las que se demuestran ciertas Competencias, como, por ejemplo, la capacidad de responder ante demandas de tiempo, el liderazgo, la persuasión, el manejo de la frustración, la obtención de información, el aprovechamiento de las situaciones, etc.

Otro ejemplo de Assessment Center, es un ejercicio de evaluación desarrollado por Psico Consult para una empresa metalmecánica, que incluye en una caja, productos con diferentes tipos de defectos mezclados con productos sin defectos. El evaluando debe revisarlos y clasificarlos de acuerdo a su calidad de elaboración en un tiempo limitado; al terminar, el aspirante debe responder algunas preguntas sobre qué pudo originar el problema. Esto permite establecer rápidamente, en un

contexto bastante estructurado, si la persona tiene la competencia necesaria para identificar los problemas de producción y sus causas.

La mayor ventaja de los Assessment Center es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrentará en el trabajo. Sin embargo, requieren de una cuidadosa preparación para definir las Competencias y sus manifestaciones de conducta, y una rigurosa capacitación de quienes serán observadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Si se trata de supervisores de la empresa, los observadores tendrán que tomar tiempo de su trabajo para realizar el entrenamiento y realizar las observaciones. Por ello, las desventajas de los Assessment Centers están relacionados con su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación.

La pregunta en cualquier método de recolección de información está en el grado en que los resultados de la observación, representan las conductas asociadas con las Competencias, que se pondrán de manifiesto en el trabajo. Nótese que se trata de un problema doble. Primero, ¿las Competencias seleccionadas son las requeridas? Segundo, ¿las conductas observadas representan a la competencia? Aunque parecen similares son preguntas diferentes, ya que, supongamos que escogemos las Competencias necesarias para un trabajo determinado, pero las mismas no son las necesarias; nuestros instrumentos pueden ser excelentes representantes de las conductas asociadas con esas Competencias, pero no lo serán de lo que se requiere para el trabajo.

Este es un problema de validez, es decir, la escogencia de las Competencias, sus componentes y sus conductas, que sean representativos de lo que se requiere para el trabajo. Dado el estado relativamente “fluido”, de las competencias y la dificultad de definir muchas de ellas con claridad, así como las conductas que se asocian a ella, se trata de un problema bastante complejo, que requiere atención. Cuando se desencadenan conductas asociadas con las Competencias por cualquiera de los métodos discutidos en esta sección, es importante establecer cuántas veces debemos observar una conducta para concluir algo sobre el rasgo subyacente. Supongamos que se desea evaluar persistencia. ¿Cuáles son las manifestaciones de conducta asociadas con la persistencia? Y ¿cuántas veces se requiere observar esa conducta para afirmar que la persona tiene el nivel de persistencia requerida para el cargo?

Ese es precisamente el cuarto punto de la enumeración: cómo darle significado a los resultados de la evaluación. Toda evaluación parte del principio de que existen diferencias individuales con relación a las variables que observamos (de no existir diferencias individuales, no valdría la pena evaluar); esto supone la existencia de un continuo subyacente con direccionalidad a lo largo del cual se distribuyen las personas, es decir, hay quienes tienen más y quienes tienen menos de esa variable o Competencia. La evaluación está destinada a poner de manifiesto esas diferencias, a fin de estimar

en qué lugar del continuo subyacente se encuentran las personas que evaluamos (y cómo se relaciona ese lugar con las exigencias del cargo). Usualmente se siguen tres pasos: 1. Observación de las manifestaciones de conducta. 2. Medición, es decir, asignación de numerales a las conductas. 3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados.

Los criterios o patrones de comparación pueden ser relativos o pueden ser absolutos. Un ejemplo de patrón relativo, son los baremos o normas, mediante los cuales se establece cómo se comporta una persona al compararla con el rendimiento de un grupo de personas de su misma población. La mayoría de las pruebas psicométricas tradicionales se fundamentan en esta concepción. Los patrones absolutos establecen a qué nivel rinde una persona con suficiencia o calidad suficiente como para aceptar que es apto, es decir, que es competente para una actividad. Los llamados tests criteriosales intentan precisamente establecer esa relación directa, entre la puntuación y su significado.

Lo que se intenta con las evaluaciones de Competencias es determinar si las personas son aptas, es decir, se desea alcanzar comparaciones con patrones absolutos acerca del grado en que una persona se asemeja a quienes son exitosos en el trabajo, o establecer si tienen los componentes básicos que le permitirán asimilar lo que le falta con relativa facilidad. Las escalas que se presentaron en la sección anterior para definir las Competencias, son una muestra de los intentos realizados por darle una significación absoluta a los patrones conductuales observados. Lamentablemente, aparte de las pruebas psicométricas que funcionan de manera relativamente objetiva, cualquier decisión de ubicación de la persona en escalas de ese tipo, tiende a estar cargada de subjetividad e inconfiabilidad, puesto que es el juicio de alguien lo que decide dónde ubicar la marca. Esto se subsana, en forma relativa, solicitando que se haga explícita la evidencia en que se fundamenta la puntuación.

El quinto punto de la enumeración se refiere a cómo tomar la decisión de selección o de promoción de la persona. La mejor manera de realizar decisiones es contando con indicadores, expresados en índices con puntos de corte claramente definidos. Esos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada variable.

Las rectas de regresión, fundamentados en coeficientes de correlación de orden cero o múltiple, son ejemplos de este tipo de índice. Las Tablas de Expectación Múltiple son otro tipo de ejemplo, ya que permiten establecer, a partir de algunas mediciones, la probabilidad de éxito y fracaso en las actividades laborales (Rodríguez y Feliú, 1984). En el caso de las pruebas psicométricas normativas, que se fundamentan en el rendimiento grupal, los resultados de las diferentes pruebas se transforman a una escala común, lo que permite ponderarlas y combinar las diferentes puntuaciones

en índices únicos, que expresan la diversidad de la medición realizada, así como la relación con el rendimiento laboral que se desea predecir.

Básicamente existen dos modelos matemáticos para combinar resultados de evaluación: el modelo compensatorio y el modelo conjuntivo. En el primero, se pueden promediar resultados, lo que lleva a que una puntuación alta en una prueba compense un resultado bajo en otra; las rectas de regresión múltiple son buenos ejemplos del modelo compensatorio. En el modelo conjuntivo no es posible compensar resultados, sino que se establece uno o varios puntos de corte, por debajo del cual el aspirante queda descalificado, independientemente de los buenos resultados que pueda obtener en otra evaluación. Cada modelo exige un tratamiento matemático y estadístico diferente, pero ambos permiten una toma de decisiones en términos relativamente sencillos. Para evaluar las Competencias se proponen instrumentos de recolección de información cercanos a la índole del trabajo, lo que hace que sean de naturaleza disímil entre sí y no tan homogéneos en su concepción como las pruebas psicométricas. Si se realiza una evaluación haciendo uso de, por ejemplo: pruebas psicométricas, assessment center y entrevistas es necesario que todos ellos expresen los resultados en función de las Competencias que se desean evaluar y, de ser posible, en una escala común para que se puedan combinar los resultados y así generar índices.

Si no se logran expresar los resultados en una escala común, la generación de índices es más difícil, tanto por las formas diferentes de cuantificación, como por el hecho de que cada instrumento expresa resultados de evaluación diferentes. En ese caso, es necesario trabajar por rangos, es decir, creando un orden con relación al rendimiento y luego trabajando con escalas ordinales, o mantenerse dentro del modelo conjuntivo, y tomando las decisiones para cada tipo de instrumento por separado.

7. CONCLUSIÓN

En este trabajo se ha analizado el concepto de las competencias. Este término, que surge de la insatisfacción con los constructos psicológicos tradicionales, designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las Competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los constructos psicológicos tradicionales. Por ello, también son más difíciles de comprender y de medir.

Por el hecho de estar ligadas a contexto laboral, también requiere, que una organización que decida aceptar trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de

las listas de Competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

La medición de las competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las competencias, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Algunas de las pruebas psicométricas tradicionales son utilizables dado que las Competencias se definen en función de componentes que guardan estrecha relación con variables y constructos psicológicos tradicionales. Pero otras, debido a la concepción estática de las variables que evalúan o porque evalúan manifestaciones de conducta que no están directamente relacionadas con lo que se requiere para realizar el trabajo, posiblemente sean menos útiles.

Por otro lado, para evaluar las competencias se recurre a nuevos instrumentos psicométricos que deben ser generados con base a las definiciones de competencias, o a usar instrumentos existentes, porque guardan relación con los componentes de las competencias. En todo caso, los tests deben ser interpretados con base a una interpretación dinámica que se asemeja más a las competencias. Los otros instrumentos de evaluación, como las entrevistas y los Assessment Centers, cuando son bien implementados se pueden acercar más a lo que se exige en el trabajo, pero también tienden a ser más costosos que las pruebas psicométricas y a sufrir de un mayor nivel de subjetividad.

Finalmente, es necesario aún desarrollar formas de combinación de los resultados de los distintos métodos de recolección de información, ya que se fundamentan sobre premisas y formas de evaluación diferentes. Hasta ahora, las soluciones a este aspecto no son del todo satisfactorias, por estar cargadas aún de subjetividad.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansorena C. A. (1996) *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa.
- Bloom, B.S., et al. (1956) *Taxonomy of Educational Objectives, Cognitive Domain*. N-Y. Longmans, Green.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.
- Feliú Salazar, P.; Rodríguez Trujillo, N. (1994). *Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección*. Caracas, Psico Consult.
- Goleman, D.. (1996) *La Inteligencia Emocional*. Vergara, Buenos Aires, Argentina.
- Jacobs, R. (1989) Getting the measure of management competence. *Personnel Management* (pp.32-37).
- Levy-Leboyer, C. (1996) *Gestión de Competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000

- Lawshe, C.H., Balma, M. J. (1966). *Principles of Personnel Testing*. New York, McGraw-Hill.
- McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14
- McClelland, D.C. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Mosteller, F. y Tukey, J.W. (1968) Data analysis including statistics, *The Handbook of Social Psychology*, Vol. II, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Psico Consult (1997) Manual Descriptivo y de Aplicación del Inventario Multidimensional IMD. Feliú Salazar, P., Taricani Lozada J., Rodríguez Trujillo, N.
- Psico Consult (1996a). Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial (PEG 01) Feliú Salazar, P., Rodríguez Trujillo, N.
- Psico Consult (1996b). *Manual de Prospección en Ventas FORD*. Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Caracas
- Psico Consult C.A. (2000). Manual del PsicoMet, software para la ...
- Rodríguez T., Nelson, Feliú S., P., *Curso Básico de Psicometría*.
- Smart, B, D. (1983) *Selection Interviewing: a Management Psychologist's Recommended Approach*. New York, John Wiley and Sons.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Woodruffe, C.(1993) What is meant by a Competency? *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 14 (1) Pp.29-36.