

Propuesta metodológica para la Evaluación potencial de competencias en el ámbito empresarial.

Arianne Medina Macías.
Máster en Psicología Organizacional
Profesora principal de Psicología Laboral en las Organizaciones
Facultad de Psicología, Universidad de La Habana
arianne@psico.uh.cu



Resumen

El presente artículo muestra los principales resultados de una investigación práctica de la autora vinculada a un programa de Gestión de Capital Humano de una institución de servicios perteneciente al Ministerio de Informática y las Comunicaciones (MIC). Su objetivo esencial es compartir una alternativa metodológica que resulta útil para la evaluación potencial de competencias laborales en la organización, en la cual se utilizaba el método tradicional de evaluación del desempeño, el cual no se sustenta en las competencias claves asociadas al cargo. La entidad donde se desarrolla la investigación inicia un programa de Gestión Integrada de su capital humano, con el propósito de perfeccionar y potenciar continuamente el desarrollo de sus servicios. Por la importancia que les confiere la organización a los gerentes comerciales (actividad clave) se decidió realizar una evaluación potencial con un enfoque de competencias, aplicando la metodología de Assessment Center. Esto permitió la creación de informes individuales con los resultados de la evaluación, tomando como referencia el perfil de competencias del cargo, el cual también se realizó en el presente estudio, quedando integrado por 6 competencias claves. De esta forma, se identificaron las brechas competenciales de los gerentes comerciales, con las pertinentes recomendaciones que permiten diseñar, de manera individualizada, sus planes de capacitación y desarrollo de carreras.

Palabras claves: Gestión de Capital Humano, Evaluación potencial, competencias laborales, Centros de evaluación.

Abstract

The present article is about the professional experience gained by the author in an Human Capital Management program of a Service Institution within MIC. The main objective is to share a useful methodology to do a potential assessment of work competences. With the purpose to continuously upgrade and potentiate the development of their services they begin to use an integrated management system of their human capital because it used a traditional performance assessment. An assessment center methodology was used to do a potential assessment the because of the importance given to the workplace "Commercial managers". This permitted to do personal reports with each individual's evaluation, referring it to the competency profile of the workplace which was previously done in another study. In this way, the competency gaps of the commercial managers were identified, and specific recommendations that permit the design of individualized training and career development plans.

Key words: Human Capital Management, potencial assessment, work competences, assessment center.

Recibido: Junio 27 , 2013 **Aceptado:** Septiembre 03, 2013

Nº 6. Octubre - Marzo 2014 pp. 11 - 20

ISSN 1390-6321

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta es un resultado de la experiencia profesional de la autora en el ámbito de la Psicología Laboral y Organizacional en un programa Gestión de Capital Humano de una institución de servicios. Este ha sido desarrollado por un equipo multidisciplinario integrado por profesores y alumnos ayudantes de la Facultad de Psicología y el Departamento de Formación y Desarrollo del Ministerio de Informática y las Comunicaciones.

La organización donde se desarrolla el trabajo tiene como misión la gestión de la información en el sector de las tecnologías informáticas y las comunicaciones.

Sus principales servicios son: la Ingeniería de negocios, la Inteligencia competitiva y la Gestión y Promoción de negocios en los mercados externos. Con el propósito de perfeccionar y potenciar continuamente el desarrollo de estos servicios inician la aplicación de un Sistema de Gestión Integrada de su capital humano, pues sus prácticas de gestión de recursos humanos se sustentan en un enfoque tradicional de administración de personal.

Desde las tendencias contemporáneas en el

estudio y abordaje de la Psicología Organizacional se asume que el capital humano constituye el factor estratégico que marca la diferencia en la competitividad de las empresas modernas. De aquí que la evaluación y la potenciación de dicho potencial se convierta en una buena práctica sistemática imprescindible en las instituciones hoy en día. Por ello, en la actualidad hay que prestar una atención especial a los recursos humanos en las empresas, y particularmente a la política de formación y desarrollo de carreras, ya que a través de ella se consigue estimular el conocimiento individual y colectivo, condición indispensable para que se potencie de manera continua el aprendizaje organizacional.

Para la realización de este trabajo se tomó como referencia el modelo planteado por la Norma Cubana 3000 del 2007, en el cual se establece que la gestión de todos los procesos de gestión de capital humano deben tener como referencia el perfil de competencias de los cargos. Por esta razón, se selecciona uno de los cargos claves de la institución por su influencia en la misión de la empresa (Gerente comercial) y se acuerda realizar el diseño de su perfil de competencias previo a la evaluación potencial de los titulares del mismo, de manera que esta se realice con referencia en las competencias claves identificadas.

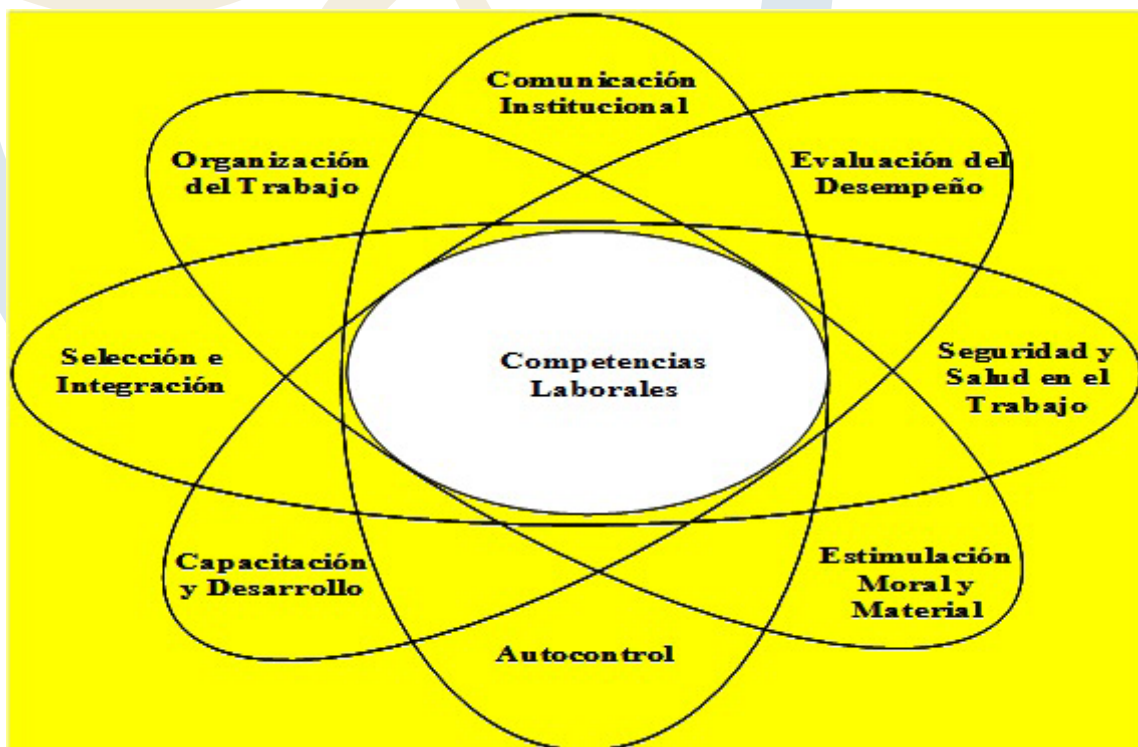


Figura 1: Modelo de referencia para la Norma Cubana 3000/2007

Partiendo de este referente, entendemos las competencias laborales como el “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.” Esta perspectiva permite comprender al individuo de manera holística e integrado a su puesto de trabajo y su organización. Se debe tener en cuenta que el desempeño y desarrollo de las personas dentro de la organización depende en gran medida de sus habilidades, capacidades, intereses, motivaciones y saberes, los cuales definen si la persona es competente o no para el cargo que ocupa. Las competencias son observables a través de comportamientos, tanto en la realidad cotidiana como en situaciones de evaluación. Existen diversas metodologías que permiten evaluar a las personas en el trabajo, pero aún predominan en las prácticas empresariales de esta entidad los métodos tradicionales que no se sustentan en la evaluación de competencias claves del cargo, con un enfoque desarrollador.

De esta forma, para la realización de la evaluación potencial de los gerentes comerciales, se parte del perfil del cargo por competencias diseñado previamente, en el cual quedan descritas las competencias claves que contribuyen al desempeño superior, sus descriptivos comportamentales y los niveles de desarrollo aspirados por la organización en el desempeño del mismo, en aras de lograr la eficacia organizacional.

La evaluación potencial con base en el enfoque de competencias permite identificar la brecha competencial a partir de la contrastación entre los niveles requeridos por la organización para el desempeño exitoso del cargo en cuestión y los niveles actuales de desarrollo alcanzados por el trabajador en cada competencia evaluada. En función de esta brecha, se ofrecen recomendaciones precisas al sujeto y a la organización sobre cómo estimular el desarrollo individual. Así, se asume por evaluación potencial al “conjunto de acciones que permiten valorar, a través de conductas observables y cuantificables, la capacidad de un trabajador para alcanzar un determinado nivel de desarrollo, ya sea a fin de mejorar su desempeño en el puesto actual o para promocionarlo. A la vez que se le indica el camino

a seguir, por el que adquirirá la formación adecuada y las experiencias profesionales necesarias, para alcanzar su máximo nivel de desarrollo.” (Díaz M. 2004).

Tomando como referencia los resultados de dicha evaluación se ofrecen recomendaciones individuales y grupales a la organización, que permiten gestionar sus programas de evaluación del desempeño y planeación de carreras a la medida.

Por la complejidad e importancia del trabajo de los Gerentes comerciales dentro de la organización, se decidió implementar el proceso de evaluación potencial a estos especialistas, utilizando la metodología de los Centros de evaluación (Assessment Center) y tomando como guía las competencias para el cargo diseñadas previamente. El uso de esta metodología favorece a la par del proceso de evaluación, la estimulación del desarrollo de las competencias implicadas, a través de la retroalimentación sistemática sobre el desempeño y los niveles de ayuda ofrecidos por los asesores y/o compañeros de trabajo.

La metodología de Assessment Center supone la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Entre estas últimas, ocupan una relevante importancia los juegos de simulación, los cuales recrean situaciones laborales muy semejantes a las reales que los sujetos vivencian día a día en su jornada laboral. De manera que estos ejercicios demandan de los sujetos evaluados el despliegue de las competencias que utilizan para responder a las exigencias de su actividad laboral. De ahí su elevado valor predictivo.

Metodología:

Objetivo general: Evaluar el nivel de desarrollo actual y potencial de las competencias laborales claves en el grupo de gerentes comerciales.

Objetivos específicos:

1. Diseñar el perfil de competencias laborales claves del cargo de gerente comercial en una institución perteneciente al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones.
2. Evaluar el nivel de desarrollo individual y grupal alcanzado por los gerentes comerciales, con referencia en el perfil de competencias claves del cargo.

Desde esta perspectiva, la investigación desarrollada abarca dos etapas fundamentales que se establecen secuencialmente:

1. Diseño del perfil de competencias del cargo de gerente comercial, a partir de un estudio del puesto.

2. Implementación de un programa de evaluación potencial, a partir de una metodología *Assessment Center*.

El desarrollo de esta labor requirió el esfuerzo mancomunado de asesores y miembros de la organización, que actuaron en calidad de expertos en el tema en cuestión.

Etapa 1. Diseño del perfil de competencias del cargo: Gerente Comercial

Para el desarrollo de esta etapa se tomó como referencia el procedimiento planteado por la NC 3000 del 2007, quedando conformado por las siguientes fases:

Fase 1. Selección de los expertos en el cargo objeto de estudio

Para diseñar el perfil de competencias del puesto se requirió de la participación de personas que tuvieran un dominio técnico de la actividad objeto de estudio, así como algunas nociones teóricas sobre los conceptos que se emplean para la construcción del mismo. De esta manera, se enfocó la selección en trabajadores que pudieran aportar criterios para determinar verazmente las competencias esenciales de los cargos en cuestión.

En este caso, los criterios considerados para la selección fueron:

- Personas cercanas a la organización
- Años de experiencia en el cargo del perfil a diseñar
- Prestigio por los resultados alcanzados en la organización
- Propuesta del líder de la organización.
- Conocedor de temas relacionados con el objeto social de la entidad (Negociación, Comercio Exterior, etc.), así como de temáticas relacionadas con las competencias laborales.

A partir de estos criterios, se seleccionaron 11 expertos, de ellos 4 internos a la organización (36%) y 7 externos (64%).

Fase 2. Identificación de competencias claves

a) Levantamiento de las competencias laborales: En este momento se utilizó como técnica principal la entrevista de incidentes críticos. Es una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado de la persona, la cual permite identificar situaciones laborales críticas y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en

su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Se exploró sobre los comportamientos de éxito que garantizaban justamente el buen desempeño en dichas situaciones. Además, se estudiaron documentos de la organización (planeación estratégica y manual de organización) y del cargo (calificador de cargo y modelo de evaluación del desempeño).

Una vez aplicadas las técnicas antes mencionadas, el equipo de asesores se dedicó al estudio e identificación de aquellos aspectos que reflejaran la manifestación de competencias necesarias en los individuos que ocupan el cargo de gerente comercial de la entidad.

b) Depuración del listado de competencias laborales: Posteriormente se realizó un trabajo de mesa que facilitó el filtrado del listado inicial que contaba con 30 posibles competencias identificadas. El mismo fue depurado en sesiones sucesivas hasta llegar al listado utilizado en el método Minidelphi para ser aprobado por los expertos.

Las premisas fundamentales asumidas por el equipo de asesores para la reducción de este listado fueron: lograr la mayor integración posible de las competencias identificadas y que estas concordaran con la definición de competencias ofrecida por la NC: 3000/2007:

La aprobación de las mismas por los expertos fue realizada a partir de la aplicación del método Minidelphi (variante reducida del Método Delphi) definido como: "...un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones, y si es posible de un consenso, de un grupo de expertos. Las influencias negativas de los miembros dominantes del grupo se evitan gracias al anonimato de sus participantes. El feed-back controlado, y generalmente sumariado, por el conductor del método, permite la transmisión de información libre de ruidos entre los expertos a lo largo de las iteraciones que se dan en el proceso y, por último, la respuesta estadística de grupo garantiza que todas las opiniones sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo." (Landeta, Jon, referido por Díaz M., 2004).

Se aprovechó además este momento, para que los expertos definieran el nivel óptimo requerido (grado de desarrollo de las competencias que necesita la persona para mostrar un desempeño requerido en el cargo que ocupa) para cada competencia en cuestión. Se predeterminaron cuatro niveles de desarrollo posibles para las competencias: Partida (1), En Desarrollo (2), Avanzado (3) y Experto (4). Esta fusión trajo como resultado, que del listado

original de 10 competencias se determinara la permanencia de seis competencias claves para el cargo de gerente comercial.

Fase 3. Construcción de las competencias

Una vez identificadas las competencias para los cargos, el equipo de asesores procedió a completar el diseño de las mismas. Esto consistió en:

- Definir la competencia: Expresar conceptualmente en qué consiste cada competencia para el cargo en cuestión. La definición es específica a las funciones del cargo.
- Identificar dimensiones: Las dimensiones son cualidades de la competencia, y se relacionan directamente con la definición hecha de ella. Aunque deben expresar también la sinergia planteada en la definición de competencias de la NC 3000, pudieran privilegiar algún que otro elemento, cognitivo, afectivo ó conductual.
- Determinar indicadores de comportamiento por dimensiones: Se refiere a la expresión conductual de la dimensión de la competencia. Tienen la característica de ser susceptibles a observación y facilitan la evaluación eficaz del desarrollo de la competencia en un individuo.

Una vez culminado el proceso de construcción se pasó a la validación del perfil que constó de 2 momentos: un primer momento, donde debían ponderarse, por su importancia para el desempeño, las competencias determinadas para cada cargo, así como sus dimensiones (las cuales debían ser aprobadas previamente). Asimismo, debían aprobarse los respectivos descriptivos comportamentales. En este caso, participaron 4 expertos, 3 de la entidad y uno externo.

Una vez aprobadas las dimensiones y los descriptivos comportamentales de cada competencia, se procedió por parte del equipo de asesores encargado del proyecto, a trabajar en la nivelación de cada dimensión y de la competencia en su conjunto.

A partir de la expresión comportamental de la competencia se determina en este paso, las cualidades inherentes a cada nivel de desarrollo de la dimensión y por ende de la competencia. Consiste en expresar cualitativamente, evitando el uso de indicadores de frecuencia, los saltos de desarrollo que se manifiestan de un nivel a otro, tanto en las dimensiones como en la competencia. Por su descripción en términos de actividad (de acción observable) permite que sea posible su evaluación en los individuos.

Algunos de los criterios que resultaron útiles para

definir los niveles de desarrollo de las dimensiones fueron: hacer tareas diferentes, con más autonomía, tareas a largo plazo, más complejas, con mayor eficiencia, entre los más relevantes.

Fase 4. Validación de las competencias.

Como último paso en el proceso de diseño de los perfiles por competencia para el cargo de Gerente comercial de la entidad, se planificó la presentación de los resultados al Consejo de Dirección de la misma. Estos fueron objeto de debate, lo que favoreció el mejoramiento del perfil obtenido, con la incorporación de nuevos descriptivos comportamentales.

Etapa 2. Programa de evaluación potencial

Teniendo como referencia el perfil de competencias del cargo gerente comercial, se diseñó e implementó un programa de evaluación potencial al que asistieron 5 de los 6 ocupantes del mencionado puesto. El programa de evaluación potencial persiguió los siguientes objetivos:

1. Hacer un diagnóstico individual del desarrollo actual alcanzado por los gerentes comerciales evaluados, en las competencias claves para el desempeño del cargo que desempeñan.
2. Realizar recomendaciones casuísticas que permitieran potenciar el desarrollo de los gerentes comerciales en las competencias evaluadas a partir del diagnóstico realizado. (Este punto está poco desarrollado como se hace)

Las técnicas que se utilizaron en la implementación del programa de evaluación potencial se relacionan a continuación:

- **Completamiento de frases:** Es una técnica de tipo semi – proyectiva en la que se ofrecen frases incompletas que inducen expresiones competenciales.
- **Test Otis.** Es una prueba de habilidad para resolver problemas. Contiene varios tipos de preguntas, por lo que la persona debe enfrentar diferentes situaciones. En base a las preguntas se llega a un resultado o diagnóstico que refleja el nivel intelectual de la persona evaluada. Es una prueba para ser administrada contra tiempo.
- **MBTI (Myers- Briggs Type Indicador):** Es un cuestionario de personalidad. A través de una autoevaluación se llega a identificar cuál es el tipo psicológico más afín a cada persona. Este se obtiene a partir de la identificación de las preferencias del sujeto ante cuatro funciones psicológicas (manera preferida de juzgar: a través del pensamiento o el sentimiento; modo preferido de percibir: por sensación o intuición; dónde prefiere enfocar la atención: hacia el

mundo interior o exterior; y el modo preferido de orientarse, tratar con el mundo: basado en el orden y la planificación o en la espontaneidad y flexibilidad).

- **Assessment 360°:** Técnica que permite conocer la valoración que hacen varios compañeros del evaluado (superiores, especialistas de similar jerarquía) y su autovaloración en función de los elementos de interés que hacen referencia al perfil de competencias.
- **Test Valanti:** Es una técnica que se utiliza para explorar el comportamiento ético del evaluado. En este caso fue enriquecida con otros ítems, tomados del test 16 PF de Personalidad.
- **Cuestionario de Negociación:** Esta técnica permite evaluar el estilo de negociación predominante en el evaluado y tributa directamente a la competencia Negociación. Se identifican los siguientes estilos: competitivo, colaborativo, conciliador, evasivo y adaptativo.
- **Entrevista semiestructurada:** Se elaboró una guía enfocada en los distintos aspectos de las competencias diseñadas para los gerentes comerciales.

Se emplearon además, los siguientes ejercicios de simulación:

- **Bandeja de entrada:** Técnica que consiste en presentar a los participantes, organizados en carpetas, algunos materiales (correspondencia, informes, e-mail, etc.). El evaluado decide cómo manejar cada situación y desarrolla la acción que considere. Se contemplaron momentos de intercambio grupal. Se orienta a la evaluación de las competencias, capacidad de gestión, visión estratégica y autodesarrollo. (diseñada por el equipo de asesores)

- **Gane el máximo posible:** Es un ejercicio de equipos, desarrollado en rondas, a través de reglas que emite el facilitador. Indaga sobre la capacidad de conciliar los objetivos personales con los grupales. En este sentido, la competencia Negociación y específicamente dimensiones competenciales relacionadas con el trabajo en equipo fueron exploradas por el ejercicio.
- **Ejercicio de Negociación:** Consistió en la simulación de un proceso de negociación entre dos partes (nacional y extranjera), en el que cada evaluado debía mediar y responder las situaciones presentadas. Se orientó exclusivamente a la exploración de la competencia negociación. (diseñada por el equipo de asesores)
- **Ejercicio de Gestión de la Información:** Es un ejercicio de análisis de información que se combinó con una entrevista simulada con roles. Se orientó a la exploración de las competencias gestión de la información, capacidad de gestión y visión estratégica. (diseñada por el equipo de asesores)
- **Dinámicas grupales:** Se realizaron al finalizar cada ejercicio de simulación con el propósito de profundizar en el desempeño individual y grupal de los evaluados.

Una de las fortalezas del programa de evaluación realizado con esta metodología, es la validez que le confiere el cumplimiento de las reglas de triangulación vertical y horizontal. La triangulación horizontal se refiere a garantizar que cada sujeto evaluado sea observado por al menos dos asesores en el desempeño de las técnicas aplicadas. El resultado final es consensuado en las reuniones de asesores y avalado por los indicadores cuantitativos de las técnicas que ofrezcan estos datos. En el

TÉCNICAS	COMPETENCIAS A EVALUAR					
	Capacidad de gestión	Comportamiento ético	Gestión de la información	Negociación	Visión estratégica	Autodesarrollo
OTIS	X		X	X	X	X
Cuestionario de negociación				X		
Valanti		X				
Assessment 360°	X	X	X	X	X	X
Bandeja de entrada	X				X	X
Gane el máximo posible				X		

Ejercicio de negociación		X		X		
Ejercicio de análisis de la información	X		X			
Entrevista	X	X	X	X	X	X
Completamiento de frases		X			X	X
Dinámicas grupales	X	X	X	X	X	X

Tabla 1: Triangulación vertical (mejorar el título de esta tabla)

Competencias del cargo Gerente comercial (ponderadas)	Nivel de desarrollo óptimo fijado por expertos
1. Capacidad de Gestión	3 (Avanzado)
2. Comportamiento ético	4 (Experto)
3. Gestión de la Información.	4 (Experto)
4. Negociación	4 (Experto)
5. Visión estratégica	3 (Avanzado)
6. Autodesarrollo	4 (Experto)

Tabla 2: Jeraquía del nivel óptimo esperado

Dimensiones competenciales	Descriptivos comportamentales (estos son indicadores de comportamientos) es así o no? Así se les llamó antes
1.1 Planificación y Organización	1.1.1 Planifica, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos (materiales, humanos, tiempo) y posibles contingencias. 1.1.2 Establece prioridades en función de las definiciones de la dirección.
1.2 Toma de decisiones	1.2.1 Alerta sobre la ocurrencia de los riesgos a que se expone el grupo de trabajo y la organización con las decisiones que se toman y las que se evaden. 1.2.2 Evalúa las decisiones alternativas e identifica las factibles con sentido de jerarquía.
1.3 Control	1.3.1 Autocontrola sistemáticamente el cumplimiento, en tiempo, de sus tareas y objetivos. 1.3.2 Participa activamente en los espacios y ambientes creados para la retroalimentación sobre las tareas en marcha.

Tabla 3: Ejemplos de algunas dimensiones e indicadores de la competencia "Capacidad de gestión"

caso de las técnicas de papel y lápiz, se registra el comportamiento corporal de los sujetos, así como los niveles de ayuda reclamados por los mismos. La triangulación vertical se refiere a que cada competencia sea explorada por, al menos, 4 técnicas. A continuación se ofrece una tabla que ilustra la triangulación vertical (Competencias vs técnicas).

El programa de evaluación potencial fue desarrollado en 5 días durante la sesión de la mañana. Asistieron 5 de los 6 gerentes comerciales de la institución. Se utilizó un set externo a la organización con todas las condiciones logísticas necesarias para el desarrollo de las actividades planificadas en el programa. Los asesores participaron en un programa de

competencias alcanzado por el grupo de gerentes comerciales, el cual se muestra a continuación.

Como se puede observar en el gráfico, las competencias que alcanzan un mayor desarrollo actual en el grupo son Comportamiento ético y Gestión de la información, ambas en un nivel avanzado. A su vez, estas competencias muestran mayores potencialidades de desarrollo, en tanto están más próximas de lograr, a partir de las recomendaciones que se ofrecen, el nivel aspirado por la organización.

La competencia Visión estratégica es la que más bajo nivel de desarrollo actual alcanza, en tránsito incipiente del nivel en desarrollo al avanzado. Sin

ZONA DE DESARROLLO POTENCIAL

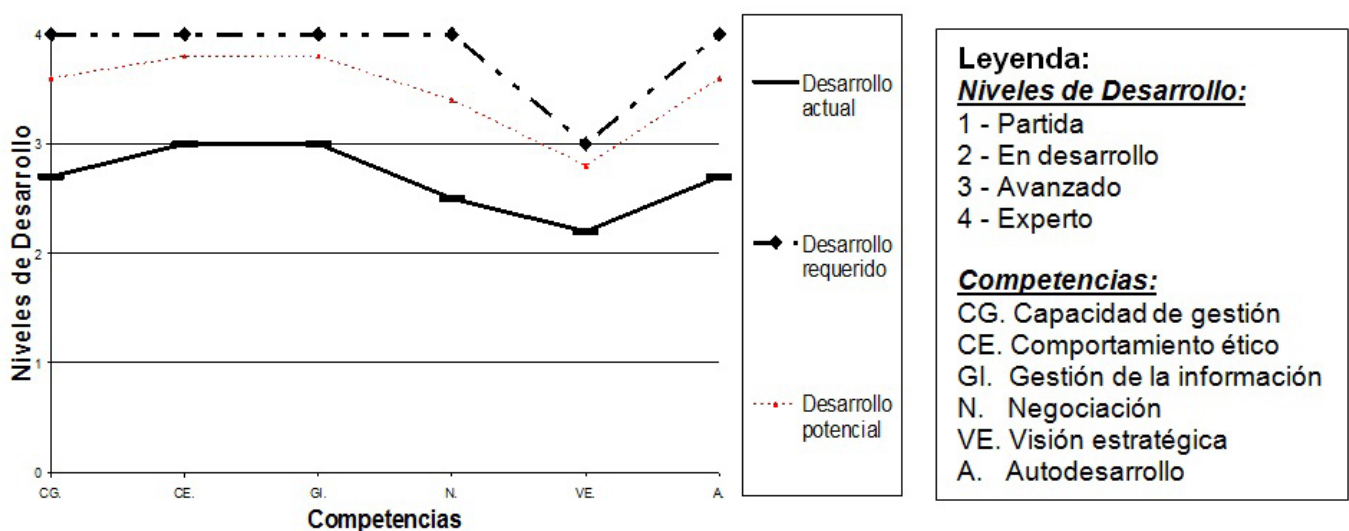


Gráfico 1: Nivel de desarrollo grupal alcanzado por el grupo de gerentes comerciales.

entrenamiento previo en el procedimiento y las técnicas a utilizarse.

A medida que se aplicaban las técnicas a los evaluados, se fueron elaborando informes individuales que reunían toda la información sobre los resultados obtenidos. Estos informes respondían al nivel de desarrollo competencial alcanzado por el sujeto evaluado en cada una de las técnicas que tributaron a la evaluación de cada competencia. En estos informes también se identificaron las fortalezas y debilidades de los evaluados en cada competencia, así como las recomendaciones pertinentes. A partir de la integración de esta información se concibieron los informes de evaluación potencial entregados a la organización.

También se realizó un análisis grupal que permitiera a la organización conocer el nivel de desarrollo de las

embargo, se constataron potencialidades generales mostradas durante el programa para alcanzar el nivel requerido, con el aprovechamiento de las ventajas para el desarrollo de esta competencia que ofrece el trabajo en equipo entre los gerentes comerciales.

Asimismo, las competencias Capacidad de gestión, Autodesarrollo y Negociación, aunque su nivel de desarrollo actual transita del nivel en desarrollo al avanzado, están más próximas de alcanzar este último. Sin embargo, en comparación con las restantes competencias, el pronóstico de su desarrollo potencial es más cauto, por la distancia que muestran respecto al nivel requerido. Esta brecha resulta más marcada en la competencia Negociación.

Al consolidar las fortalezas y debilidades por

competencias, se constata en el caso de la competencia Capacidad de gestión, que las principales fortalezas están en la “capacidad de trabajar con otros para fines comunes” y en segundo lugar en el “establecimiento de prioridades en base a las definiciones de la dirección”. Asociada a esta competencia, la principal debilidad encontrada redundaba en la “capacidad de organizar las tareas y administrar efectivamente el tiempo”.

En la competencia Comportamiento ético, sobresalen como fortalezas el “compromiso organizacional” y la “actuación acorde a las directrices y normas organizacionales”. Como debilidad se destaca la “resistencia a asimilar críticas”. Asimismo, en la competencia Gestión de la información, la principal fortaleza encontrada se refiere a la “agilidad y efectividad en la búsqueda y análisis de gran volumen de información”. Como debilidad predominante, el “descuido en la gestión de aspectos esenciales de la información”.

Por su parte, en la competencia Negociación, se identificaron como principales fortalezas, las relacionadas con “habilidades comunicativas asociadas a la capacidad de mediar entre las partes” y lo relativo a la “identificación de intereses comunes”, así como la “habilidad para identificar oportunidades nuevas en este sentido”. Como debilidad sobresale la “actitud pasiva ante contrariedades o situaciones de tensión” y vinculado a ello, la “insuficiente iniciativa”.

En el caso de la competencia Visión estratégica, la fortaleza que sobresale se asocia a la “identificación de oportunidades de negocios”, mientras que como debilidades aparecen: la “poca capacidad de anticipación a la necesidad de estudios de los mercados” y “dificultades para traducir las estrategias en planes concretos de acción”. Asimismo, en la competencia Autodesarrollo sobresalen como fortalezas, la “motivación por participar activamente en situaciones que impliquen nuevos aprendizajes”, la “expresión de juicios auténticos” y el “reconocimiento de fortalezas y debilidades”. No obstante, como principal debilidad se destaca la “carencia de un enfoque verdaderamente autocrítico” que implique un reconocimiento al rol activo que debe jugar cada cual para que se produzcan los cambios deseados.

La retroalimentación al evaluado fue otro momento distintivo del proceso de evaluación potencial. Partiendo del análisis de cada caso, fortalezas, debilidades y recomendaciones, se concibió como un espacio desarrollador, tanto para los evaluados como para el equipo de asesores. Se realizaron dos retroalimentaciones grupales y una individual (por ser el evaluado de menor experiencia profesional en el puesto). En el caso de las grupales se consideró la posibilidad de intercambio de criterios entre los

evaluados y de estos con los asesores. Se destinó la retroalimentación individual a compartir con el evaluado los resultados del proceso, poniendo especial énfasis en sus potencialidades de desarrollo.

Como conclusiones generales del trabajo:

- Se diseñó el perfil de competencias claves para el cargo Gerente comercial, quedando integrado por 6 competencias en el siguiente orden jerárquico: Capacidad de gestión, Comportamiento ético, Gestión de la información, Negociación, Visión estratégica y Autodesarrollo,
- Se desarrolló la evaluación potencial de las competencias claves de los gerentes comerciales con referencia en el perfil de competencias diseñado, logrando un alto grado de fiabilidad con apuntes acerca de fortalezas y debilidades, además de recomendaciones precisas para el desarrollo.
- Las competencias que alcanzan un mayor desarrollo actual en la evaluación del grupo de Gerentes comerciales son Comportamiento ético y Gestión de la información, ambas en un nivel avanzado.
- Las competencias que muestran mayores brechas entre el desarrollo actual y el requerido son: Capacidad de gestión, Negociación y Autodesarrollo. Estas requieren una mayor intencionalidad en la potenciación de las cualidades insuficientemente desarrolladas, a través del asesoramiento, el entrenamiento y el trabajo en equipo.
- El momento de la retroalimentación fue enriquecedor, tanto para el evaluado como para el equipo de asesores. Se ofreció una valoración individual y grupal sobre el estado actual y potencial de las competencias, las cuales permiten diseñar acciones en ambas modalidades para la potenciación de las mismas.

A partir de estas conclusiones, se ofrecieron a la organización las siguientes recomendaciones:

- Realizar una labor sistémica de gestión del capital humano, que priorice la atención a los siguientes procesos:
- Revisar las políticas de gestión de la organización (entre estas: planificación y organización del trabajo, estimulación y control) en aras de alcanzar una mayor conciliación entre las necesidades de los miembros y los objetivos perseguidos por la organización.
- Diseñar un programa de adiestramiento en el puesto de trabajo a desempeñar para los nuevos ingresos.
- Diseñar acciones de capacitación a la medida para el desarrollo de las competencias necesarias en los titulares del cargo de gerente comercial.
- Atendiendo a la dinámica de la entidad y haciendo

un justo balance de las potencialidades identificadas, analizar la organización del trabajo y evitar el exceso de situaciones estresantes que atentan contra la calidad del mismo.

- Incrementar acciones de formación que vinculen estudios teóricos con aplicaciones prácticas en tópicos como regulaciones vigentes, negociación, gestión de la información, comercio exterior.
- Analizar en los Informes Individuales de Evaluación Potencial, las recomendaciones específicas que se ofrecen tanto al individuo como a la organización.
- Facilitar el seguimiento a los resultados obtenidos, así como la implementación de acciones de desarrollo grupal.

Bibliografía web y otros.

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ed. Granica. España.
- Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de Gestión de RRHH. Ed. Academia, La Habana, Cuba.
- Cuesta Santos, A & Valencia Rodríguez, M. (2013). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. Libro digital. Cuba.
- Díaz Pérez M. (2004): "La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la psicología." Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
- Díaz Pinilla M.: (2005): "Assessment Center Paso a Paso" edición digital www.aulapsicologica.com, Bogotá, Colombia.
- Oficina Nacional de Normalización (2007): NC Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. La Habana, Cuba.
- Seegers, J.J. (1989) "Centro de evaluación para identificar potencial a largo plazo y autodesarrollo" (744-771); Ed. John Wiley & Sons Ltd, England.