



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# COMPETENCIAS:

## MODELOS, EVALUACIÓN Y DESARROLLO

3 DE DICIEMBRE DE 2019

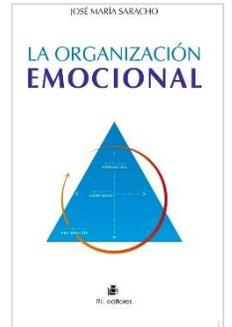
- Psicólogo de la Universidad de Buenos Aires – más 2 títulos de postgrado
- Soy argentino, pero vivo en Chile hace 17 años
- He trabajado para empresas de varios países – actualmente trabajo en Chile, Colombia, Perú y Ecuador
- He publicado 3 libros – el cuarto espero publicarlo este año
- Soy profesor universitario desde 1990 – actualmente sólo en postgrados y doctorados
- Comencé a realizar cursos y talleres sobre competencias en 1996
- Di mi primera conferencia sobre competencias en 2005



2005



2011



2016



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# Webinar

- Propósito
- Impacto



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# Soy incompetente

Que sea incompetente para hacer esto no es algo terrible,  
simplemente significa que tengo una brecha.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# ¿Y cuál es mi brecha?

Es una diferencia, observable en mi comportamiento, que distingue mi bajo desempeño del alto desempeño de otras personas que realizan webinars de calidad y excelencia.



# El movimiento de las competencias nació para dar respuesta al problema de la incompetencia

Hubieron muchos intentos de dar respuesta a este problema que siempre tuvo dos partes:

- Primero: el diagnóstico de incompetencia: ¿cómo identifico la brecha?
- Segundo: la solución de incompetencia: ¿cómo cierro la brecha?



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Cuando hablamos de competencias, es diferente identificar una brecha existente (la diferencia entre lo que tengo y lo que quiero) y una brecha futura (lo que tendría y lo que quisiera tener).

La pregunta del millón es cómo detecto una brecha futura, o cómo hago para predecir que alguien tendrá un desempeño óptimo y no uno más o menos.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Para predecir brechas futuras – o la ausencia de ellas – hasta mediados de los ‘70 existía el modelo que llamaremos “modelo tradicional”.

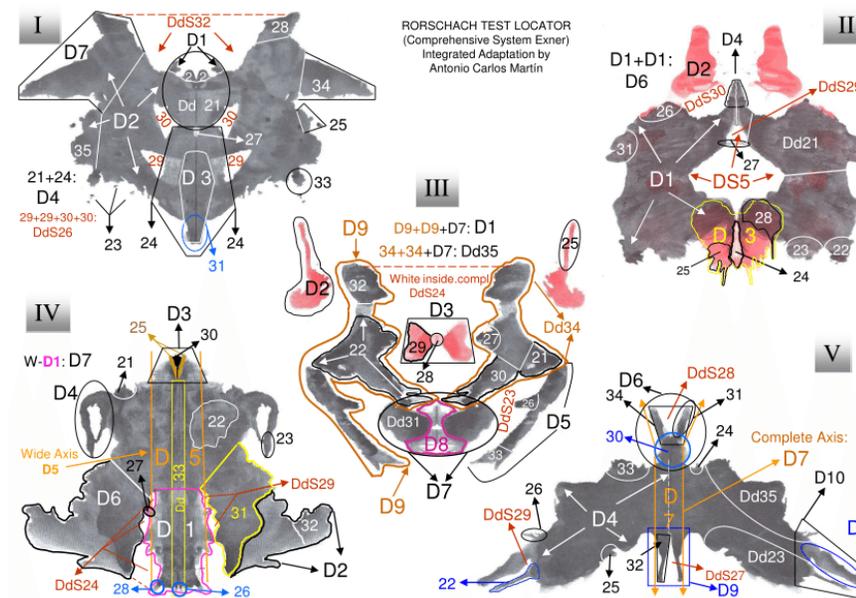
El modelo tradicional no ha desaparecido. Sólo quiero remarcar que hasta mediados de los ‘70 era el único que había.

En el modelo tradicional, para predecir si una persona tendrá un desempeño óptimo en una posición, el camino es el siguiente:

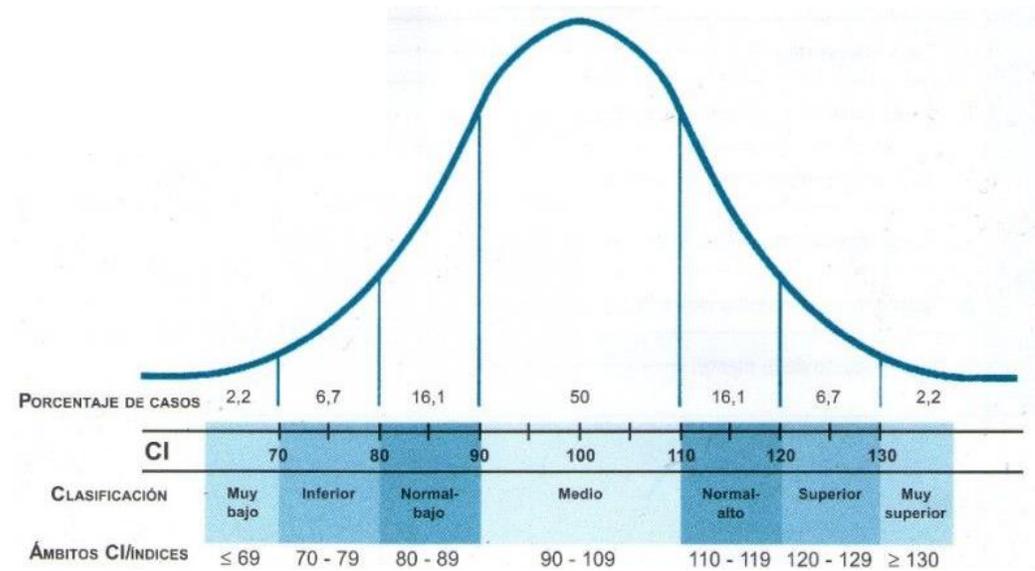


Se identifican las características de una persona a través de diversas “pruebas y entrevistas tradicionales”, para luego predecir los comportamientos que podría realizar, para luego predecir qué desempeño podría tener la persona.

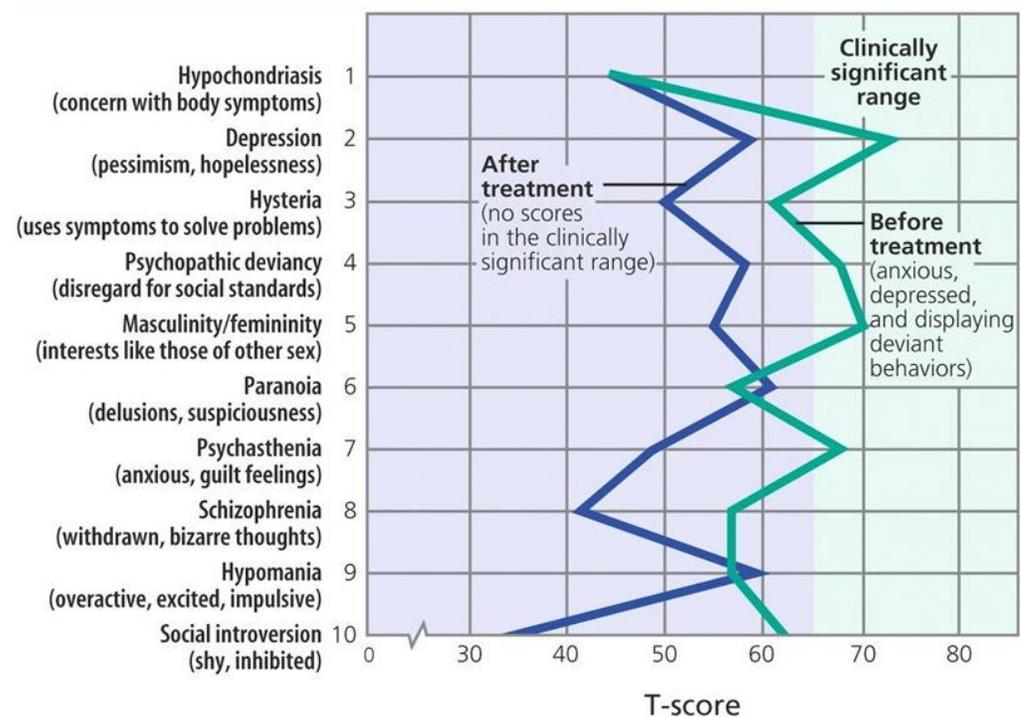
# Pruebas proyectivas: Rorschach – 1922



# Test de inteligencia: Escala Wechsler (WAIS) – 1939



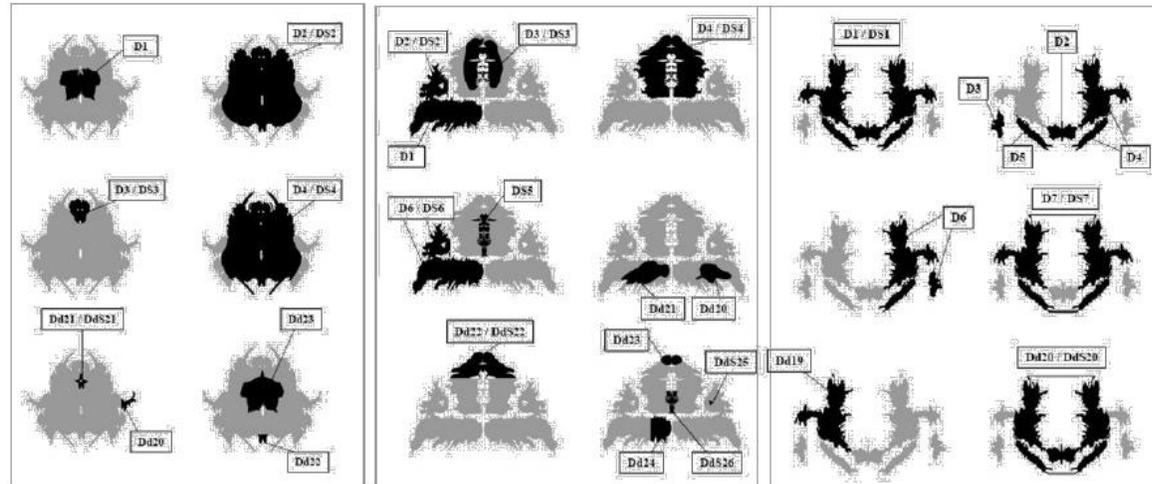
# Test de personalidad: MMPI- 1942



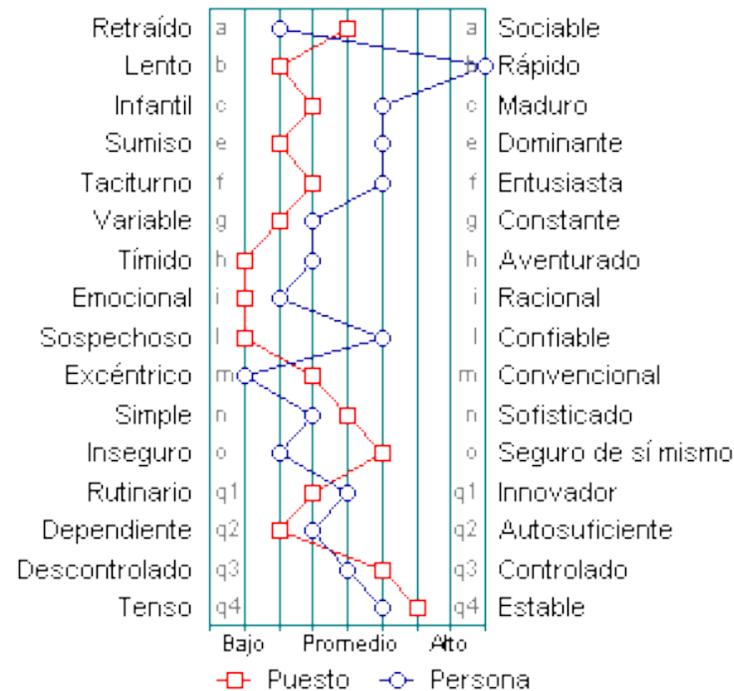
## Pruebas proyectivas: Lüscher – 1947

Colores	1º y 2º	3º y 4º	5º y 6º	7º y 8º
Azul	 Deseos de Armonía	Armonía alcanzada	Imposibilidad de alcanzar la armonía en el momento actual	Deseo de armonía reprimido
Rojo	 Deseo de actividad	Actividad efectiva	Actividad frenada	Rechazo de la actividad
Verde	 Deseo de autoafirmación	Autoafirmación lograda	Necesidad de adaptarse	Dependencia
Amarillo	 Optimismo			Miedo a las decepciones
Negro	 Deseos de agresividad y enfrentamiento	Agresividad ejercida	Agresión reprimida	Rechazo de la agresión
Violeta	 Vanidad	Sensibilidad	Capacidad empática	Escasa capacidad empática
Marrón	 Deseo de satisfacción de necesidades corporales	Necesidades corporales satisfechas	Necesidades corporales reprimidas	Rechazo de las necesidades corporales
Gris	 Deseo de neutralidad	Neutralidad alcanzada	Deseo de neutralidad reprimido	Rechazo a la neutralidad

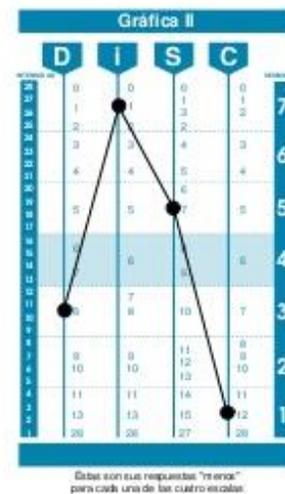
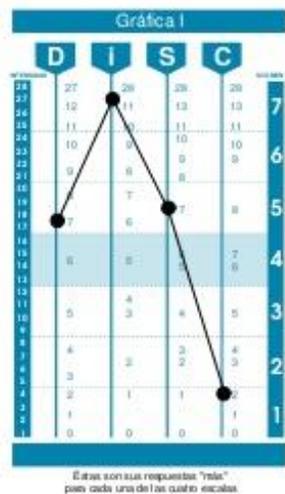
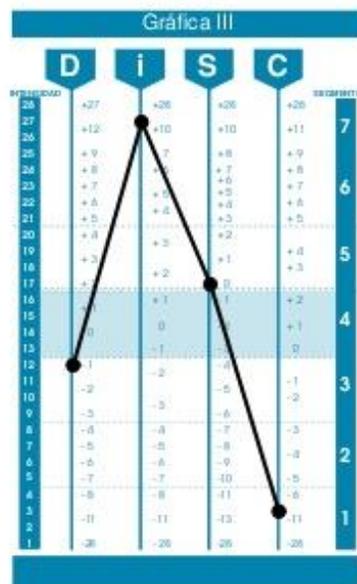
# Pruebas proyectivas: Zulliger – 1948



# Test de personalidad: 16 PF de Cattell – 1957



# Perfil Personal: DiSC – Geier 1970 (Marston 1928/Clarke 1965)



## Entrevista tradicional: muchas técnicas a través de los años



- Cuéntame un día típico de tu vida.
- Cuáles son tus fortalezas?
- Cuáles son tus debilidades?
- Bajo presión, prefieres trabajar solo o en equipo?
- Cómo afrontas los conflictos?
- Qué es lo que más te motiva de tu trabajo?
- Tienes algún hobby, qué te gusta hacer en tu tiempo libre?



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

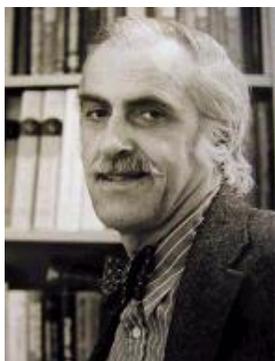
[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Bien, pero que pasó a mediados de los '70?

Apareció el movimiento de las competencias

## Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”

DAVID C. McCLELLAND *Harvard University*<sup>1</sup>



El movimiento de las competencias, tal como lo conocemos actualmente, comenzó con la publicación, en 1973, de una investigación de David McLelland.

The testing movement in the United States has been a success, if one judges success by the usual American criteria of size, influence, and profitability. Intelligence and aptitude tests are used nearly everywhere by schools, colleges, and employers. It is a sign of backwardness not to have test scores in the school records of children. The Educational Testing Service alone employs about 2,000 people, annually administers Scholastic Aptitude Tests to thousands of aspirants to college, and makes enough money to support a large basic research operation. Its tests have tremendous power over the lives of young people by stamping some of them “qualified” and others “less qualified” for college work. Until recent “exceptions” were made (over the protest of some), the tests have served as a very efficient device for screening out black, Spanish-speaking, and other minority applicants to colleges. Admissions officers have protested that they take other qualities besides test achievements into account in granting admission, but careful studies by Wing and Wallach (1971) and others have shown that this is true only to a very limited degree.

Why should intelligence or aptitude tests have all this power? What justifies the use of such tests in selecting applicants for college entrance or jobs? On what assumptions is the success of the movement based? They deserve careful examination before we go on rather blindly promoting the use of tests as instruments of power over the lives of many Americans.

<sup>1</sup> This article contains the substance of remarks made at a public lecture given at the Educational Testing Service, Princeton, New Jersey, January 4, 1971.

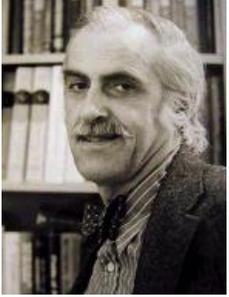
Requests for reprints should be sent to David C. McClelland, Department of Psychology and Social Relations, Harvard University, William James Hall, Cambridge, Massachusetts 02138.

The key issue is obviously the *validity* of so-called intelligence tests. Their use could not be justified unless they were valid, and it is my conviction that the evidence for their validity is by no means so overwhelming as most of us, rather unthinkingly, had come to think it was. In point of fact, most of us just believed the results that the testers gave us, without subjecting them to the kind of fierce skepticism that greets, for example, the latest attempt to show that ESP exists. My objectives are to review skeptically the main lines of evidence for the validity of intelligence and aptitude tests and to draw some inferences from this review as to new lines that testing might take in the future.

Let us grant at the outset that brain-damaged or retarded people do less well on intelligence tests than other people. Wechsler (1958) initially used this criterion to validate his instrument, although it has an obvious weakness: brain-damaged people do less well on almost *any* test so that it is hard to argue that something unique called “lack of intelligence” is responsible for the deficiency in test scores. The multimethod, multitrait criterion has not been applied here.

### *Tests Predict Grades in School*

The games people are required to play on aptitude tests are similar to the games teachers require in the classroom. In fact, many of Binet’s original tests were taken from exercises that teachers used in French schools. So it is scarcely surprising that aptitude test scores are correlated highly with grades in school. The whole Scholastic Aptitude Testing movement rests its case largely on this single undeniable fact. Defenders of intelligence testing, like McNemar (1964), often seem to be suggesting that this is the only kind of validity necessary. McNemar remarked that “the manual



And so on. Here we are on the safe and uncontroversial ground of using tests as criterion samples. But this is a far cry from inferring that there is a general ability factor that enables a person to be more competent in anything he tries. The evidence for this general ability factor turns out to be contaminated heavily by the power of those at the top of the social hierarchy to insist that the skills they have are the ones that indicate superior adaptive capacity.

#### *Where Do We Go from Here?*

Criticisms of the testing movement are not new. The Social Science Research Council Committee on Early Identification of Talent made some of these same points nearly 15 years ago (McClelland, Baldwin, Bronfenbrenner, & Strodbeck, 1958). But the beliefs on which the movement is based are held so firmly that such theoretical or empirical objections have had little impact up to now. The testing movement continues to grow and extend into every corner of our society. It is unlikely that it can be simply stopped, although minority groups may have the political power to stop it. For the tests are clearly discriminatory against those who have not been exposed to the culture, entrance to which is guarded by the tests. What hopefully can happen is that testers will recognize what is going on and attempt to redirect their energies in a sounder direction. The report of the special committee on testing to the College Entrance Examination Board (1970) is an important sign that changes in thinking are occurring—if only they can be implemented at a practical level. The report's gist is that a wider array of talents should be assessed for college entrance and reported as a profile to the colleges. This is a step in the right direction if everyone keeps firmly in mind that the criteria for establishing the "validity" of these new measures really ought to be not *grades in school*, but "*grades in life*" in the broadest theoretical and practical sense.

But now I am on the spot. Having criticized what the testing movement has been doing, I feel some obligation to suggest alternatives. How would I do things differently or better? I do not mind making suggestions, but I am well aware that some of them are as open to criticism on other grounds as the procedures I have been criticizing. So I must offer them in a spirit of considerable humility,

as approaches that at least some people might be interested in pursuing who are discouraged with what we have been doing. My goal is to brainstorm a bit on how things might be different, not to present hard evidence that my proposals are better than what has been done to date. How would one test for competence, if I may use that word as a symbol for an alternative approach to traditional intelligence testing?

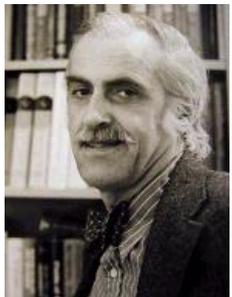
1. *The best testing is criterion sampling.* The point is so obvious that it would scarcely be worth mentioning, if it had not been obscured so often by psychologists like McNemar and Jensen who tout a general intelligence factor. If you want to know how well a person can drive a car (the criterion), sample his ability to do so by giving him a driver's test. Do not give him a paper-and-pencil test for following directions, a general intelligence test, etc. As noted above, there is ample evidence that tests which sample job skills will predict proficiency on the job.

Academic skill tests are successful precisely because they involve criterion sampling for the most part. As already pointed out, the Scholastic Aptitude Test taps skills that the teacher is looking for and will give high grades for. No one could object if it had been recognized widely that this was *all* that was going on when aptitude tests were used to predict who would do well in school. Trouble started only when people assumed that these skills had some more general validity, as implied in the use of words like intelligence. Yet, even a little criterion analysis would show that there are almost no occupations or life situations that require a person to do word analogies, choose the most correct of four alternative meanings of a word, etc.

Criterion sampling means that testers have got to get out of their offices where they play endless word and paper-and-pencil games and into the field where they actually analyze performance into its components. If you want to test who will be a good policeman, go find out what a policeman does. Follow him around, make a list of his activities, and sample from that list in screening applicants. Some of the job sampling will have to be based on theory as well as practice. If policemen generally discriminate against blacks, that is clearly not part of the criterion because the law says that they must not. So include a test which shows the applicant does not discriminate. Also sample the vocabulary

Si usted quiere saber cuán bien una persona conduce una automóvil...  
...le toma una prueba de manejo,  
no le toma una serie de test.

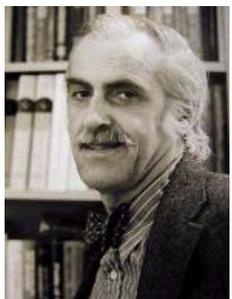
El único predictor confiable del desempeño futuro es la conducta pasada o actual de la persona en una situación idéntica o similar.



Para poner más en claro la idea de McClelland:  
Imaginen que de aquí a una semana yo les envío una prueba sobre los contenidos de la charla y resulta que algunos se sacan notas altas y otros notas bajas.

Entonces yo quiero saber por qué, y para ello les tomo tests de inteligencia y personalidad y resulta que todos ustedes son más o menos igual de inteligentes y todos tienen factores de personalidad dentro de la “normalidad”. No tendría ninguna explicación para justificar las diferencias en el desempeño.

McClelland hizo varios estudios importantes en los que sistemáticamente comprobó que los tests no servían ni para predecir ni justificar las diferencias entre el desempeño superior y el promedio o malo.



Entonces, lo que haría McClelland en este caso es investigar: entrevistar al grupo de ustedes que obtuvo las mejores notas, preguntarle qué hicieron durante la prueba? que comportamientos? que pensamientos? que motivaciones? etc., y le preguntaría exactamente lo mismo al grupo que tuvo las peores notas.

Él encontraría una cantidad muy grande de conductas que realizaron todos: prestar atención, tomar notas, ver varias veces el webinar en youtube, etc.

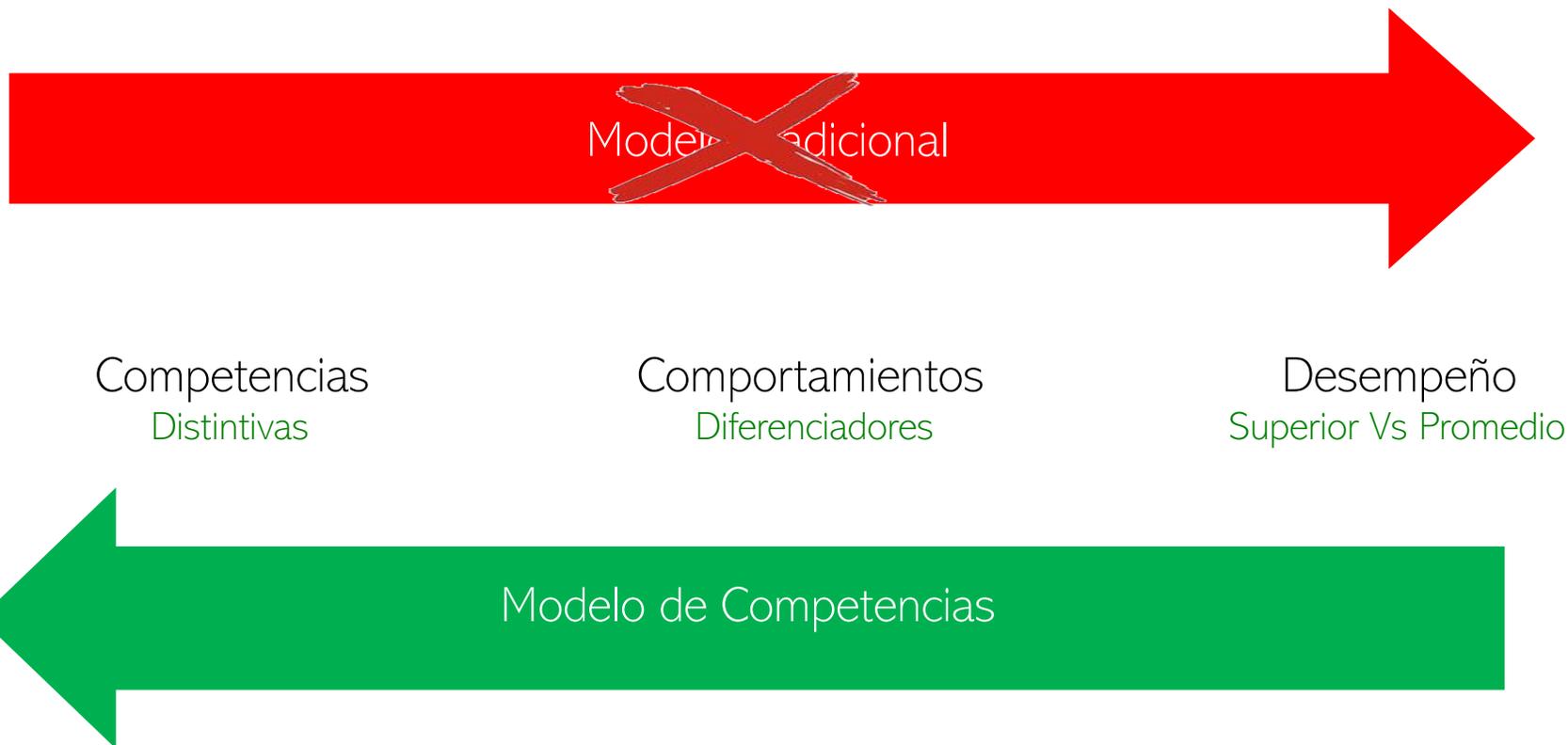
Pero quizá encontraría, por ejemplo, que los que sacaron las notas más altas **buscaron bibliografía** respecto de ciertos conceptos e **hicieron mapas conceptuales** que les permitió tener una comprensión más global de los contenidos de la charla.

A esos comportamientos que diferencian ambos grupos los llamó competencias

En el modelo tradicional...

Según McLelland las características no predicen el desempeño

Propone invertir el proceso e ir del desempeño a las competencias





Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# ¿Qué es una competencia?



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Una Competencia es  
una diferencia



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Una competencia es una diferencia observable en el comportamiento que produce una diferencia significativa entre el desempeño superior y el desempeño promedio.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Ergo...

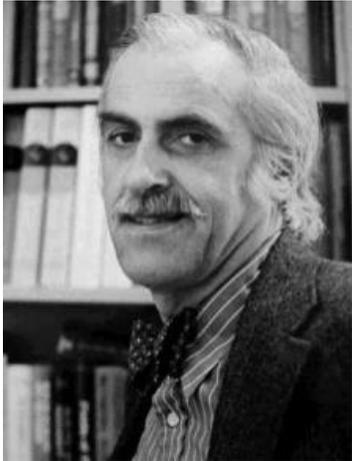
Cualquier comportamiento que No produzca  
una diferencia significativa en entre el  
desempeño superior y el desempeño promedio  
No es una competencia.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Una Competencia es una capacidad,  
expresada en comportamientos  
observables, que diferencia el desempeño  
superior del desempeño promedio.



David McClelland

Competencias son los comportamientos o pensamientos (observables en el comportamiento) que hacen que una persona tenga un desempeño sobresaliente respecto de otra en una situación igual o similar.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

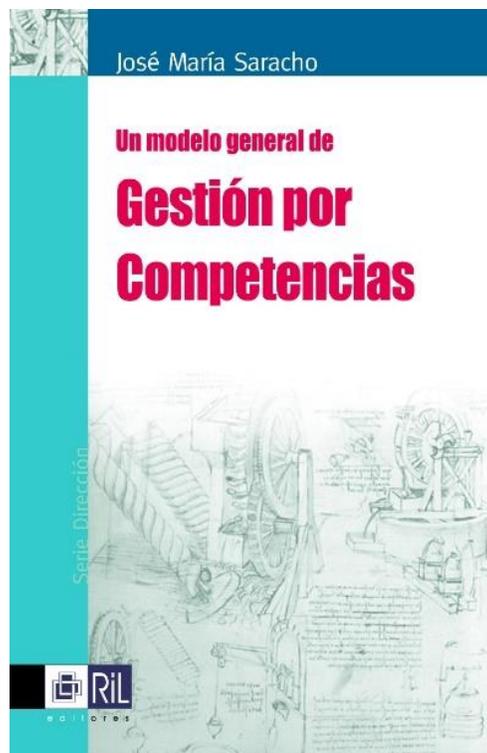
Esto era sólo para dejar en claro que nuestros pensamientos también son observables en el comportamiento.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

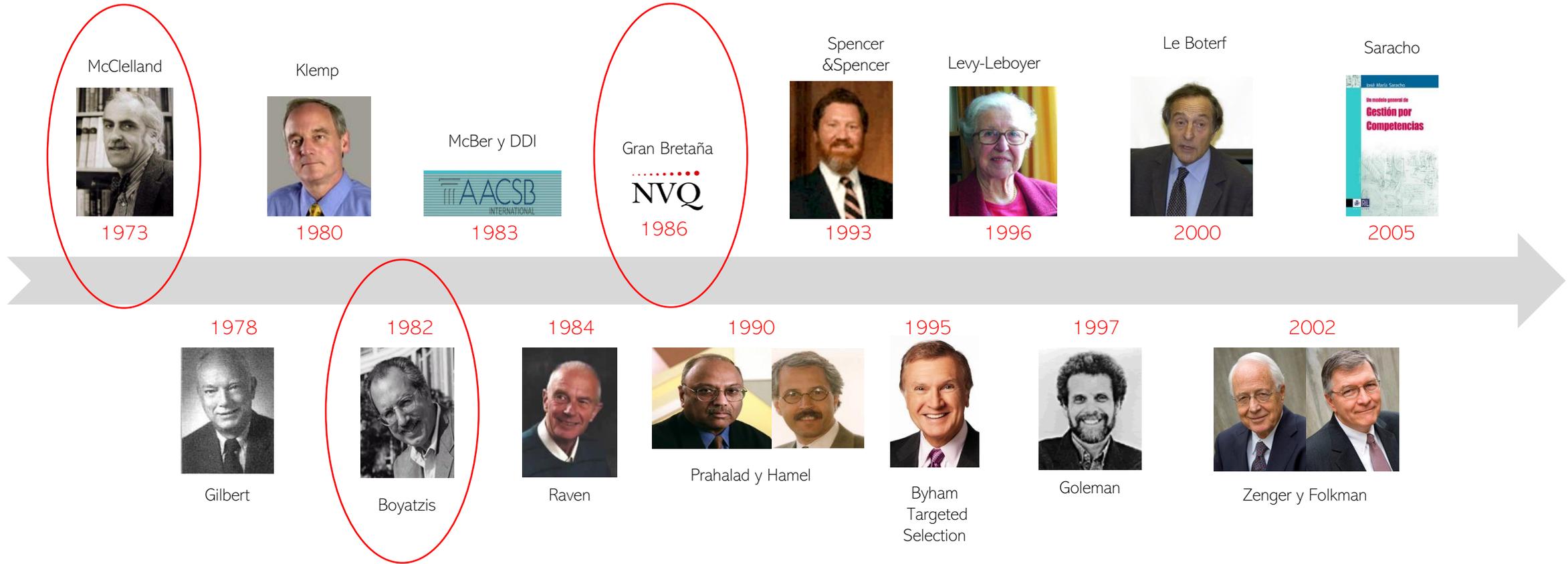
[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Hasta aquí hemos hablado del modelo de competencias distintivas, pero no existe un solo modelo...



# Hay al menos 3

Un “modelo General” se refiere a la creación de un marco integrado para evaluar y decidir cómo aplicar estos tres modelos de la manera más conveniente teniendo en cuenta fundamentalmente estas dos variables





National Vocational Qualification

1986

En Gran Bretaña se crea el “Consejo Nacional para las Cualificaciones Profesionales” donde las NVQ establecen los niveles estándar de rendimiento para las diversos sectores ocupacionales.

Surge el movimiento de la normalización y certificación de calificaciones.

Por alguna razón que desconozco, las “cualificaciones” (qualification) se tradujeron al castellano como “competencias”.

## Sistema de Normalización de las Competencias & Sistema de Evaluación y Certificación de las Competencias

### NORMA DE COMPETENCIA

<b>1. Título de la Unidad:</b> Diseño de la estrategia de búsqueda de información en formato electrónico		
<b>2. Título del elemento:</b> Selección de operadores		
<b>3. Criterio de desempeño</b>	<b>5. Requerimientos de evidencia y guía de evaluación</b>	
La persona debe ser capaz de aplicar en forma inmediata, eficiente y sin errores una búsqueda utilizando los operadores de búsqueda pertinentes dependiendo del nivel de extensión o precisión requerida.	<b>5.1 Evidencia por desempeño</b>	
	<b>Evidencia directa</b> Generar 5 proposiciones de búsqueda mostrando su dominio de los operadores y de la sintaxis para delimitar la extensión de la búsqueda, aumentar la precisión, realizar búsquedas anidadas, por prefijo y búsquedas combinadas.	<b>Evidencia por producto</b> Se utilizará la estrategia por escrito y una lista de los resultados de la aplicación de la búsqueda como evidencias de su desempeño.
<b>4. Campo de aplicación</b>	<b>5.2 Evidencia de conocimiento</b>	
La persona aplica búsquedas de información en la biblioteca o su centro de trabajo utilizando herramientas de búsqueda de uso general y las especializadas en su área de estudio o trabajo.	<b>Conocimiento base</b> Describe los conceptos básicos del uso de operadores booleanos, de relación, truncamiento, proximidad, búsqueda por campos y el uso de operadores implícitos.	<b>Conocimiento circunstancial</b> Describe las diferentes herramientas de búsqueda tanto en bases de datos en línea y en disco compacto, motores, directorios, tablas de contenido, índices, etc.
	<b>Guía de evaluación</b> Se le asigna un tema de búsqueda, relacionado con su área de especialidad, en la que pueda aplicar los diferentes operadores y se le aplica un instrumento destinado a medir su conocimiento de las técnicas de búsqueda en formato electrónico. La escala de ponderación en cada caso es de 1 a 5, se promedian los resultados. El promedio mínimo para certificación es de 4.	





Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

El modelo de competencias funcionales sirve para certificar o validar que una persona puede realizar correctamente una tarea o una serie de tareas: un proceso.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Este modelo es binario: se está cualificado o no se está cualificado, no hay desempeños más o menos y tampoco hay los que lo hacen muy bien y los que lo hacen mal. Un operador no puede manejar una máquina más o menos, un cirujano no puede operar más o menos, un ingeniero no puede hacer cálculos más o menos.

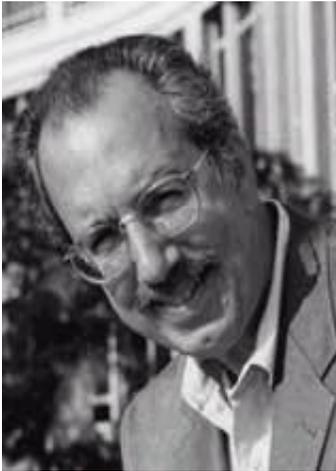
Las competencias funcionales se tienen o no se tienen. El que no las tiene y no pasa la certificación debe volver a ser evaluado hasta que demuestre que es capaz de realizar la tarea o el proceso correctamente.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

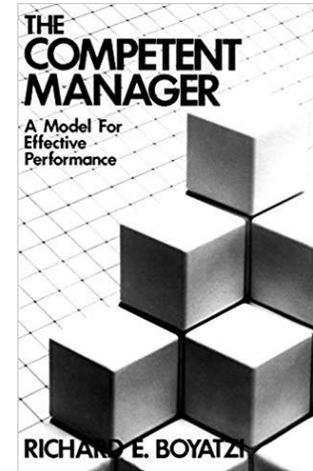
[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Ahora veamos otra definición  
habitual de qué es una  
competencia...



Richard Boyatzis

Una competencia es una característica subyacente en un individuo causalmente relacionada con el desempeño superior.





Richard Boyatzis

Boyatzys creó el primer  
diccionario de competencias  
genéricas



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

## Diccionarios de Competencias

Son una colección de comportamientos básicos, generalizados, que **no distinguen** el desempeño superior del desempeño promedio porque no han sido creados en base a la observación de la diferencia entre el desempeño superior y el desempeño promedio.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# Tenemos 3 modelos:

Competencias Distintivas  
Competencias Funcionales  
Competencias Genérica

## Definición de competencias según modelo

Modelo de  
Competencias  
Distintivas

Comportamiento y/o pensamientos  
que causan una diferencia sustancial en el desempeño.

Modelo de  
Competencias  
Genéricas

Una serie de comportamientos típicos que una persona debe demostrar para  
ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado.

Modelo de  
Competencias  
Funcional

Los resultados (únicos) que debe lograr una persona en una determinada función productiva  
cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad requeridos



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

## Objetivo de cada Modelo

Modelo de  
Competencias  
Distintivas

Distinguir los comportamientos de quienes demuestran un desempeño superior en una determinada organización

Modelo de  
Competencias  
Genéricas

Homogeneizar los comportamientos de los que realizan correctamente su trabajo en ciertos cargos de una empresa o industria.

Modelo de  
Competencias  
Funcional

Identificar los logros "mínimos requeridos" dentro de una organización para mantener su nivel de productividad y calidad



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

¿Cómo se evalúan las  
competencias?

En el modelo de McClelland, para determinar si una persona tendrá un desempeño superior o efectivo en una posición...



Competencias

Comportamientos

Desempeño



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Puesto que las competencias son  
capacidades expresadas en  
comportamientos: cómo se pueden medir  
dichas capacidades

### Observación directa en la situación



### Assessment Center



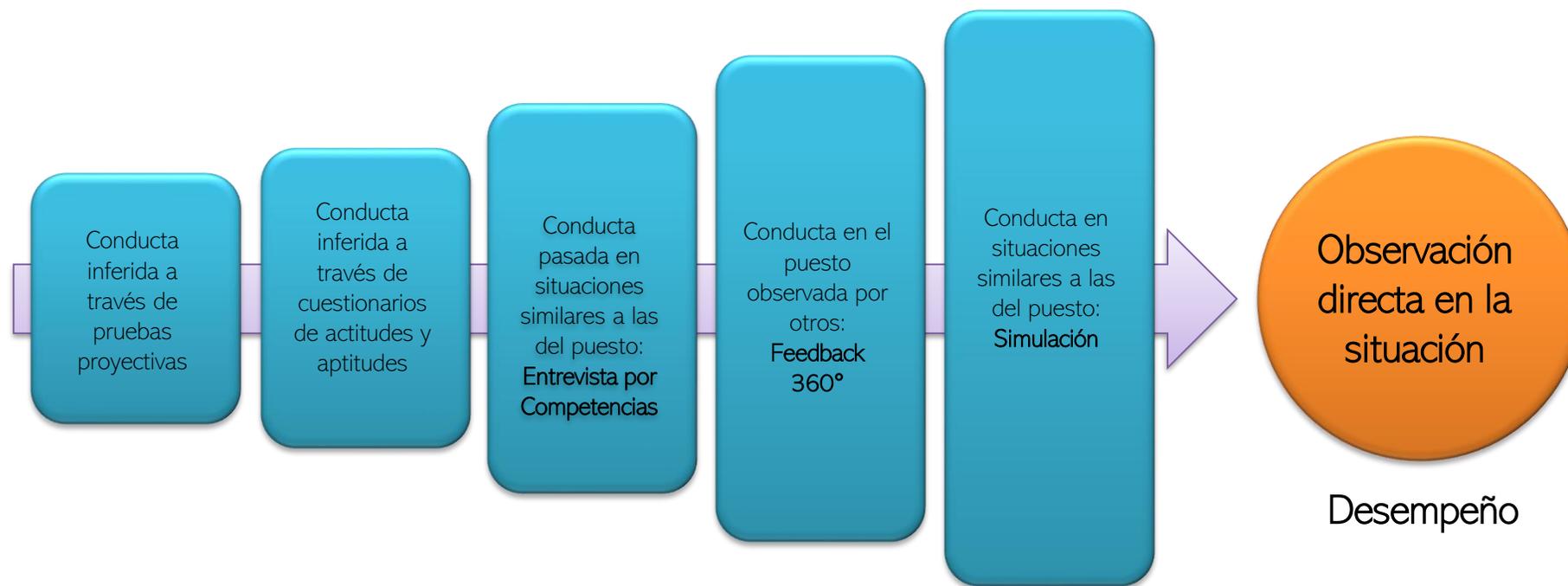
### Entrevista por Competencias



### Feedback 360°



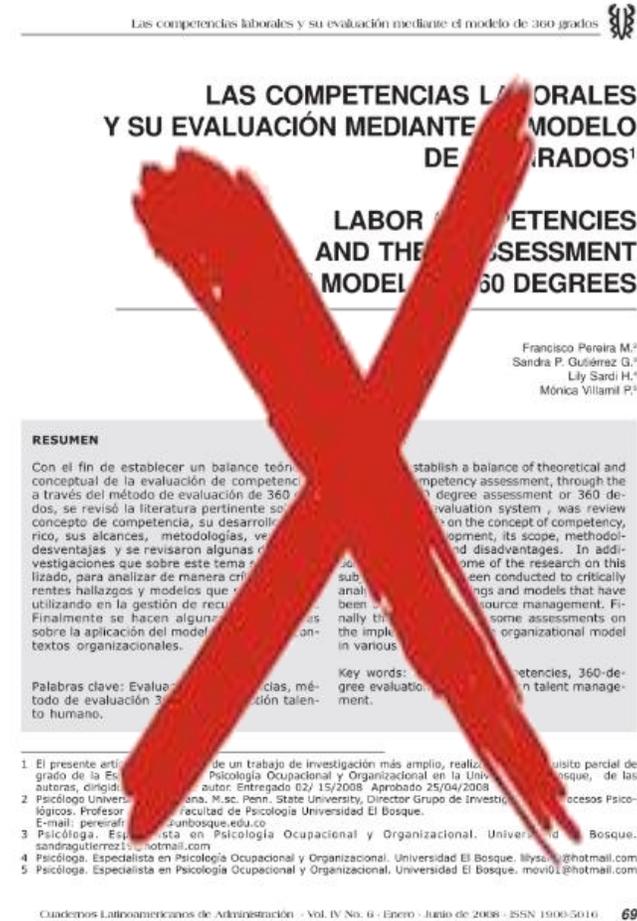
## Confiabilidad de los métodos de evaluación de competencias



## Confiabilidad de los métodos de evaluación predictivos del desempeño

Método de evaluación	Validez predictiva (correlación)
Assessment Center	0.65
Entrevista por Competencias	0.61
Test de ejemplos de trabajo	0.54
Tests de habilidades	0.53
Tests de personalidad	0.39
Datos biográficos	0.38
Referencias	0.23
Entrevistas tradicionales	0.05

# ¿Qué pasa con la validez predictiva del desempeño a través de Feedback 360?





Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

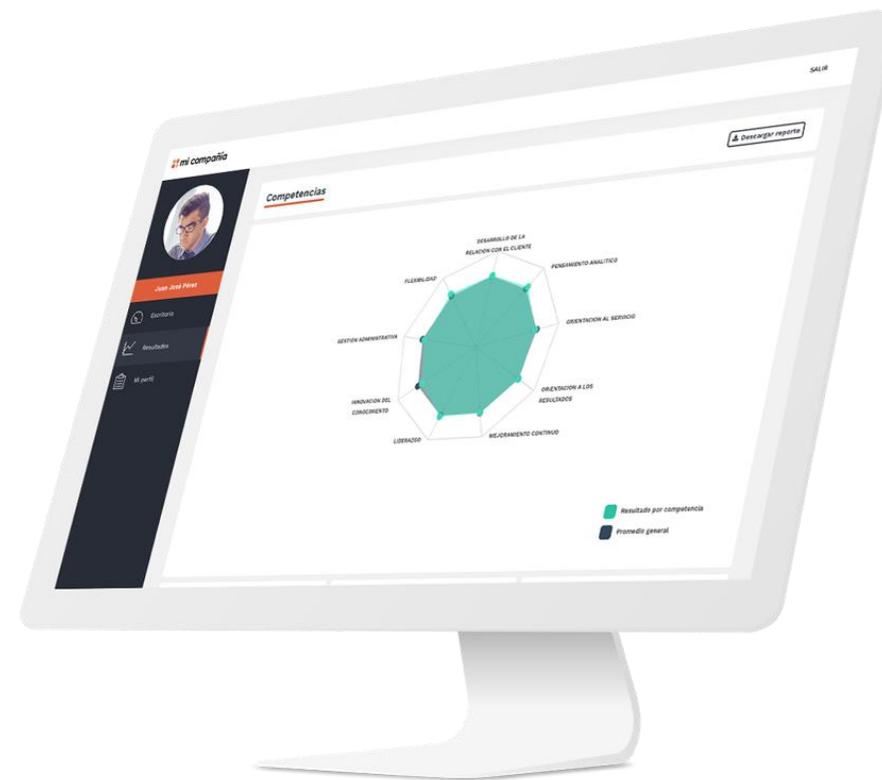
[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# El Feedback 360

No predice el desempeño futuro, entrega información sobre comportamientos observados

## El Feedback 360:

Entrega información de la **percepción** que tienen los demás acerca de si la persona ha realizado o no ciertos **comportamientos** en un lapso de tiempo **pasado**, habitualmente 1 año.





Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# El Feedback 360

Es una herramienta muy potente para establecer brechas de actuación



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# El Feedback 360

No es una herramienta para medir brechas de competencias entendidas como capacidades



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Es muy importante no confundir  
competencias con actuación



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

El Feedback 360 mide percepciones de comportamientos, pero no mide si la persona es capaz de realizarlos



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

El Feedback 360 tampoco mide  
desempeño.

Ese es un grave error.



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

Pero sí mide una parte del desempeño:

# La actuación



Talento  
Competencias  
Desempeño  
Potencial

[www.saracho.cl](http://www.saracho.cl)

# Desarrollo de competencias