



TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y APTITUDES

ANÁLISIS DE DATOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA DE EVALUACIÓN

multiplicity.



“ Los números tienen una historia importante que contar. Dependen de ti, para darles una voz.”
- Stephen Few.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1

Introducción
p. 4 - 6

3

Competencias y perfiles más y menos demandados: tendencias del mercado. Competencias por grupo ocupacional. Conclusiones
p. 9 - 23

5

Relación entre perfiles más buscados y perfiles más habituales
p. 41 - 44

7

Pensamiento analítico y sistémico
p. 61 - 66

2

Datos generales del estudio
p. 7 -8

4

Competencias con mayores y menores niveles de desarrollo
p. 24 - 40

6

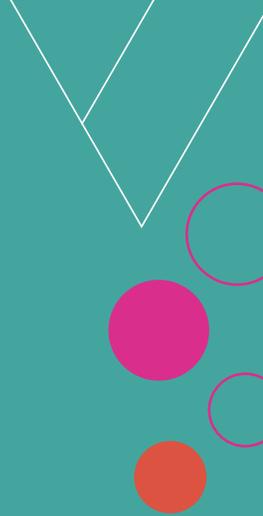
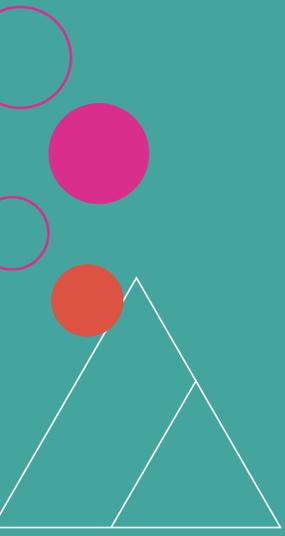
Análisis por cluster y relaciones entre competencias
p. 45 - 60

8

Cierre
p. 67 - 68

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO UNO



EL OBJETIVO DE ESTE INFORME ES APORTAR DATOS GENERALES BASADOS EN PROCESOS DE EVALUACIÓN REALES

El objetivo principal del presente análisis es compartir algunos de los datos más relevantes que hemos ido obteniendo durante este tiempo de aplicaciones de la herramienta Multiplicity por nuestros clientes y la comunidad en general.

Estos datos, basados en procesos de evaluación reales, pueden resultar de gran utilidad a la hora de obtener determinadas conclusiones o de definir distintas estrategias de evaluación y desarrollo. Trata de dar respuesta a preguntas tales como:

¿Cuáles son las competencias más demandadas en distintos perfiles?

¿Qué nivel de desarrollo tienen estas competencias a nivel general?

¿Es fácil o difícil encontrar lo que estoy buscando?

¿Estoy diseñando perfiles coherentes?

¿Necesitan unas competencias un mayor esfuerzo de desarrollo que otras?

¿Hay competencias que tienen una mayor relación entre sí?

Los datos presentados serán especialmente útiles si se contrastan con otras observaciones existentes en nuestro entorno (entrevistas, evaluaciones de desempeño, assessment, seguimiento de planes de desarrollo, etc), ya que los datos obtenidos a través de cuestionarios nos pueden informar sobre tendencias generales pero es el contraste con nuestra propia realidad la que nos dará las claves de actuación final.



Lo que es cierto a nivel general puede no serlo exactamente a nivel particular. Los datos sólo nos dicen dónde buscar.

Es de destacar, una vez más, que un análisis de datos no debe desviarnos de lo fundamental. Lo fundamental en una evaluación de competencias no son los números, aunque estos me ayuden a delimitar una realidad. Lo importante son los comportamientos, las conductas que se ponen en marcha, a un nivel mucho más cualitativo.

Una competencia no es tener un 3.12 o un 4.38, son las conductas relacionadas con la competencia que somos capaces de poner en marcha, y eso es imposible de encerrar de forma inapelable en un número.

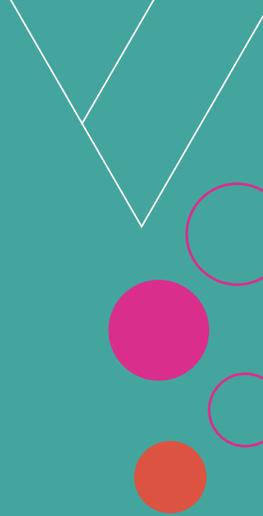
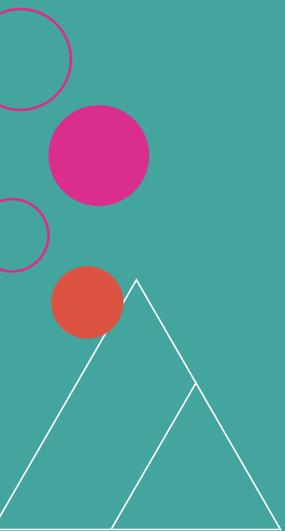
Una vez más, los números nos dan tendencias e indicios. Somos nosotros quienes debemos comprobar esas tendencias en nuestro propio entorno.

Dicho esto, creemos que los datos aquí recopilados pueden ser de gran utilidad para enfocar más claramente y con más elementos de juicio diversas políticas de recursos humanos (reclutamiento y selección, evaluación, desarrollo).

Porque el objetivo de este informe no es otro que aportar datos generales de resultados reales que les sean de utilidad para análisis, el contraste y la planificación de estrategias de desarrollo por competencias.

DATOS GENERALES DEL ESTUDIO

CAPÍTULO DOS





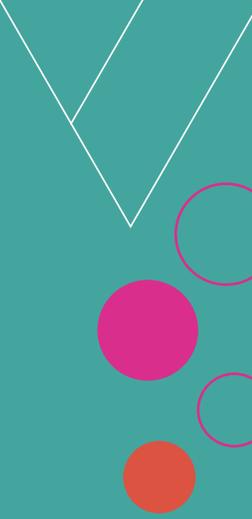
Para el análisis subsiguiente se han utilizado los datos de más de **16,000 participantes** en diferentes procesos de evaluación, provenientes de distintos ámbitos sectoriales (empresas gubernamentales, distribución/retail, seguros, transporte, finanzas, servicios etc.) y de distintos niveles profesionales (Ejecutivos, Supervisores, Personal Técnico, apoyo administrativo, profesionales).

A su vez, la muestra corresponde a diferentes países de habla hispana, principalmente España y la República Dominicana, con la aportación de muestras de Venezuela, Estados Unidos, Colombia, Panamá y México, entre otras.

Se han analizado 15 competencias (todas las que evalúa la plataforma Multiplicity) y las aptitudes de Pensamiento Analítico y Sistémico.

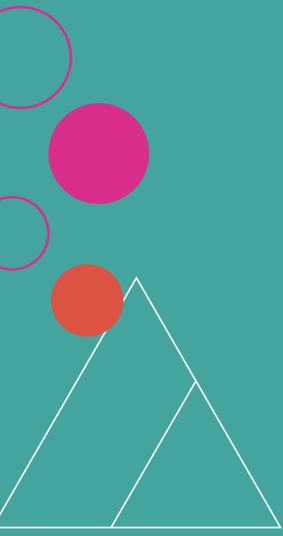


**(PARA UNA
DEFINICIÓN
COMPLETA
DE LAS
COMPETENCIAS
VER ANEXO 1)**



COMPETENCIAS Y PERFILES MÁS DEMANDADOS Y MENOS DEMANDADOS: TENDENCIAS DEL MERCADO

CAPÍTULO TRES

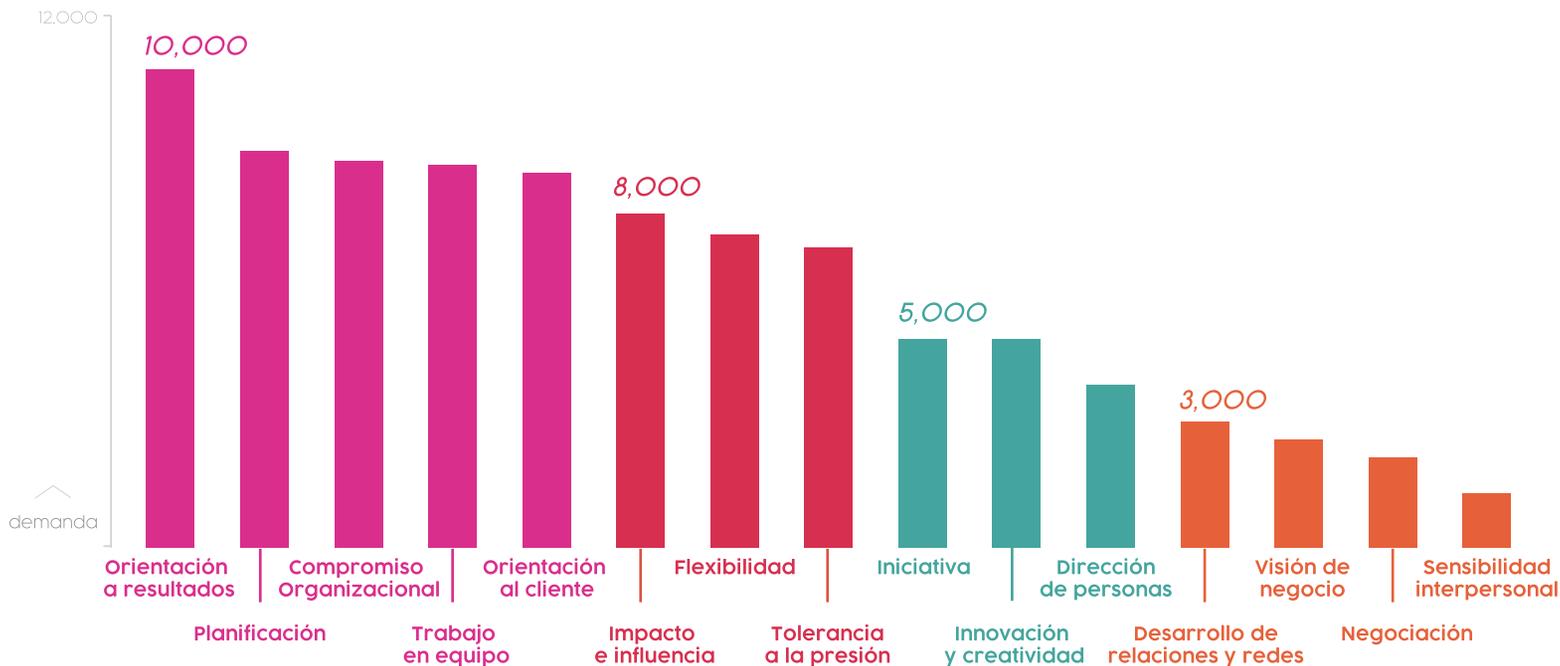


3.1 Competencias y perfiles más demandados y menos demandados: **tendencias del mercado.**

En este apartado se analizan aquellas competencias y perfiles que el mercado demanda con una mayor frecuencia.

En la siguiente gráfica podemos ver las 15 competencias ordenadas por orden de demanda:

Gráfica 1: Demanda general de competencias



En color **rosado** pueden observarse las competencias de alta demanda, esto es, han sido elegidas para formar parte de una gran cantidad de perfiles evaluados. En **turquesa**, competencias de demanda media, en **naranja** competencias de demanda media baja y en **amarillo** competencias de baja demanda. A continuación se presentan en forma de tabla:

Tabla 1: Demanda general de competencias

Competencia	Demanda
Orientación a resultados	Alta
Planificación	Alta
Compromiso organizacional	Alta
Trabajo en equipo	Alta
Orientación al cliente	Alta
Impacto e influencia	Media
Flexibilidad	Media
Tolerancia a la presión	Media
Iniciativa	Media baja
Innovación y creatividad	Media baja
Dirección de personas	Media baja
Desarrollo de relaciones y redes	Baja
Visión de negocio	Baja
Negociación	Baja
Sensibilidad interpersonal	Baja

3.2 Competencias más demandadas y menos demandadas por grupo ocupacional.

En el apartado anterior hemos expuesto las competencias de mayor y menor demanda a nivel general, tomando en cuenta todos los participantes. Pero ese ranking varía si establecemos una valoración en base a los distintos grupos ocupacionales, es decir, el “nivel laboral” de cada uno de los candidatos. Podemos ver una aproximación en la siguiente tabla:

Se ha de destacar que las calificaciones de Alta, Media y Baja en esta tabla toman como referencia el número total de participantes de cada grupo ocupacional, por lo que dicha calificación es relativa a cada grupo, no tomando valores absolutos (es decir, el grupo ocupacional “Profesionales” concentra una mayor cantidad de participantes que el resto de grupos, por lo que, a nivel absoluto, una demanda baja en este grupo sería una demanda media en otro).



**EL GRUPO
OCUPACIONAL
“PROFESIONALES”
CONCENTRA UNA
MAYOR CANTIDAD
DE PARTICIPAN-
TES QUE EL RES-
TO DE GRUPOS**

Tabla 2: Demanda por grupo ocupacional

Competencia	Demanda				
	Apoyo	Técnicos	Profesional	Supervisor	Ejecutivo
Flexibilidad	Alta	Alta	Alta	Alta	Baja
Compromiso organizacional	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Innovación y creatividad			Alta	Media	Baja
Orientación al cliente	Alta	Alta	Alta	Alta	Media
Trabajo en equipo	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Desarrollo de relaciones y redes	Baja	Media	Media	Baja	Alta
Tolerancia a la presión	Alta	Alta	Alta	Media	Baja
Visión de negocio			Baja	Baja	Alta
Impacto e influencia	Baja	Media	Alta	Alta	Alta
Dirección de personas			Baja	Alta	Alta
Planificación	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Iniciativa	Media	Media	Media	Alta	Alta
Orientación a resultados	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Negociación	Baja	Media	Media	Media	Media
Sensibilidad interpersonal	Media	Baja	Media	Baja	Baja



A continuación, para una mayor comprensión, definimos cada uno de los grupos ocupacionales analizados:

Personal de Apoyo: Puestos de carácter administrativo de un menor nivel de responsabilidad y complejidad, orientados a dar apoyo a otras posiciones, como asistente, auxiliar, secretaria, recepcionista, ect.

Técnicos: Puestos de un nivel medio-bajo de responsabilidad, pero que demandan una especialización técnica, como diseñador, electricista, operador, enfermera, cajero, webmaster, comercial, ect.

Profesionales: Puestos con un nivel de especialización y responsabilidad media o media-alta, y en general con poca o ninguna función de supervisión sobre equipos, tales como analistas, abogados, ingenieros, médicos, orientadores, auditores, ect.

Supervisores: Puestos con un nivel medio o medio-alto de responsabilidad en la supervi-

sión, dirección y coordinación de equipos de trabajo, tales como Capataces, Encargados, Gerentes Jr, ect.

Ejecutivos: Puestos de alto nivel de responsabilidad y supervisión, en gran medida ligados a funciones estratégicas, tales como CEO, COO, CMO, CFO, CIO, CTO, Director, Vicepresidente, Gerente general, Gerente SR, ect.

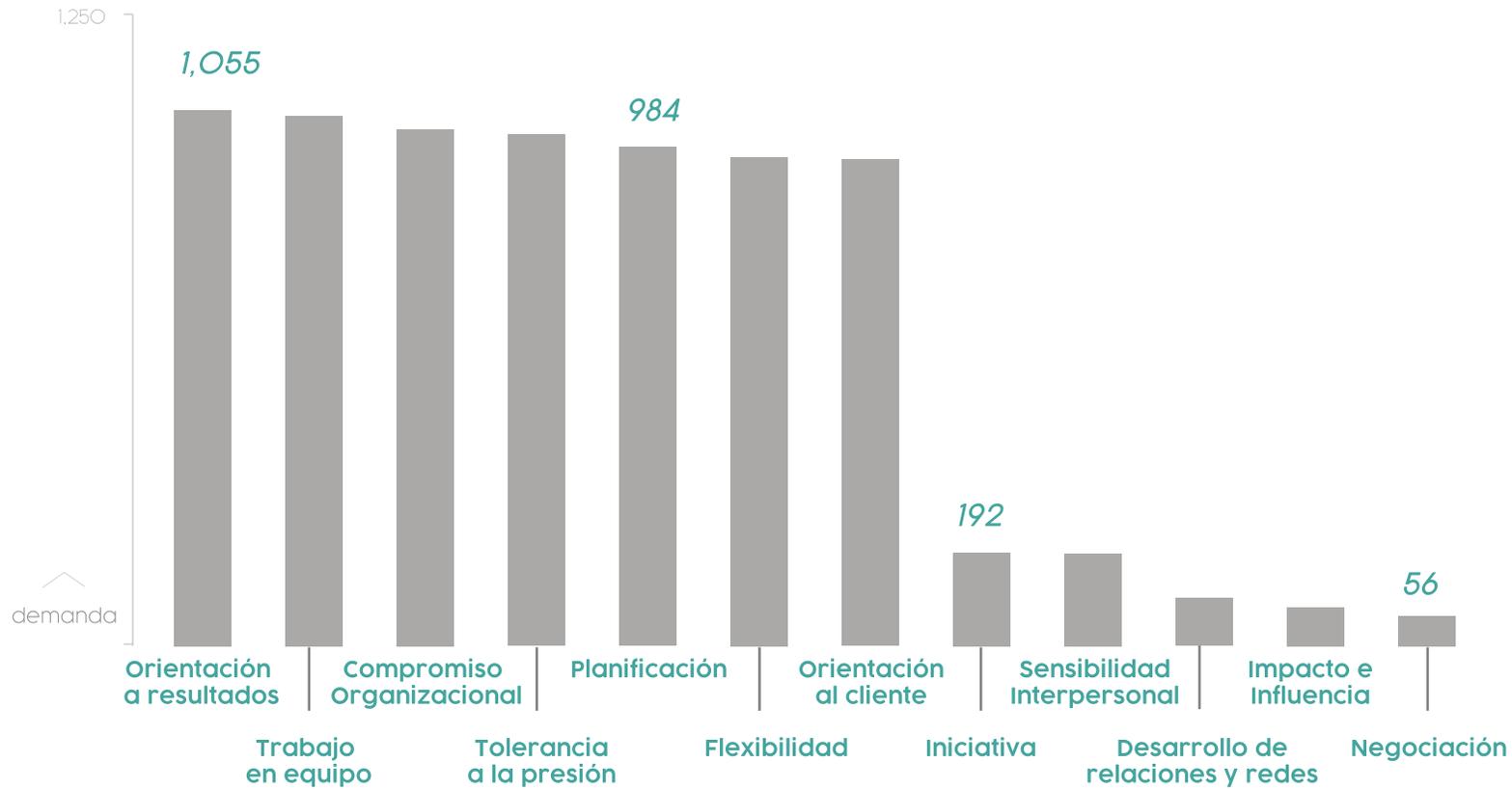
Algo a tener en cuenta a la hora de analizar estos datos es que es el propio cliente de Multiplicity en la inmensa mayoría de ocasiones el que categoriza a los participantes en uno u otro grupo ocupacional.

Esto puede provocar ciertas diferencias internas en los grupos (la definición o las funciones de un Supervisor no son iguales en unas empresa que en otras), pero nos dan una buena visión de conjunto.

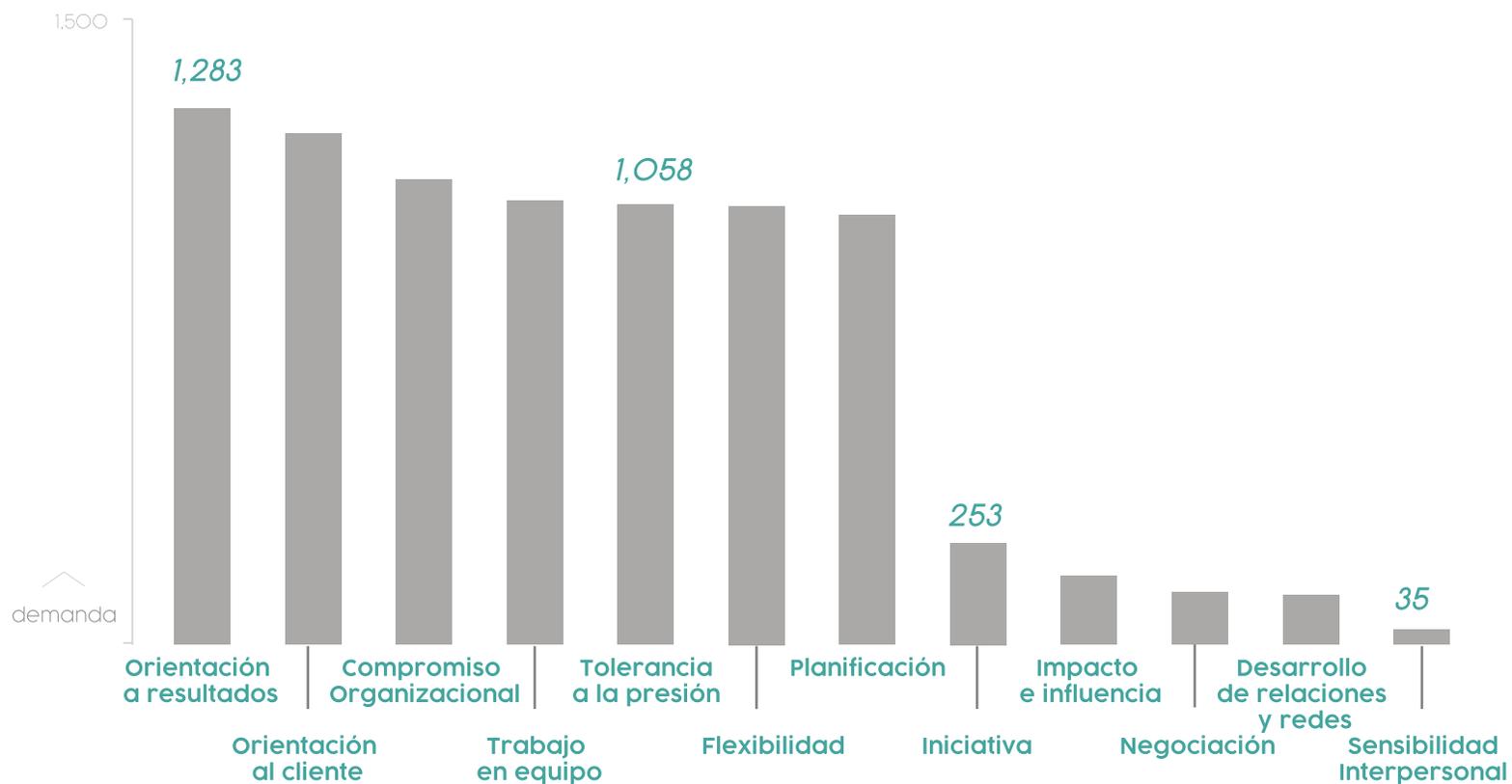
Veamos ahora de forma más detallada la demanda de las distintas competencias en cada uno de los grupos ocupacionales.

DEMANDA PERSONAL DE APOYO

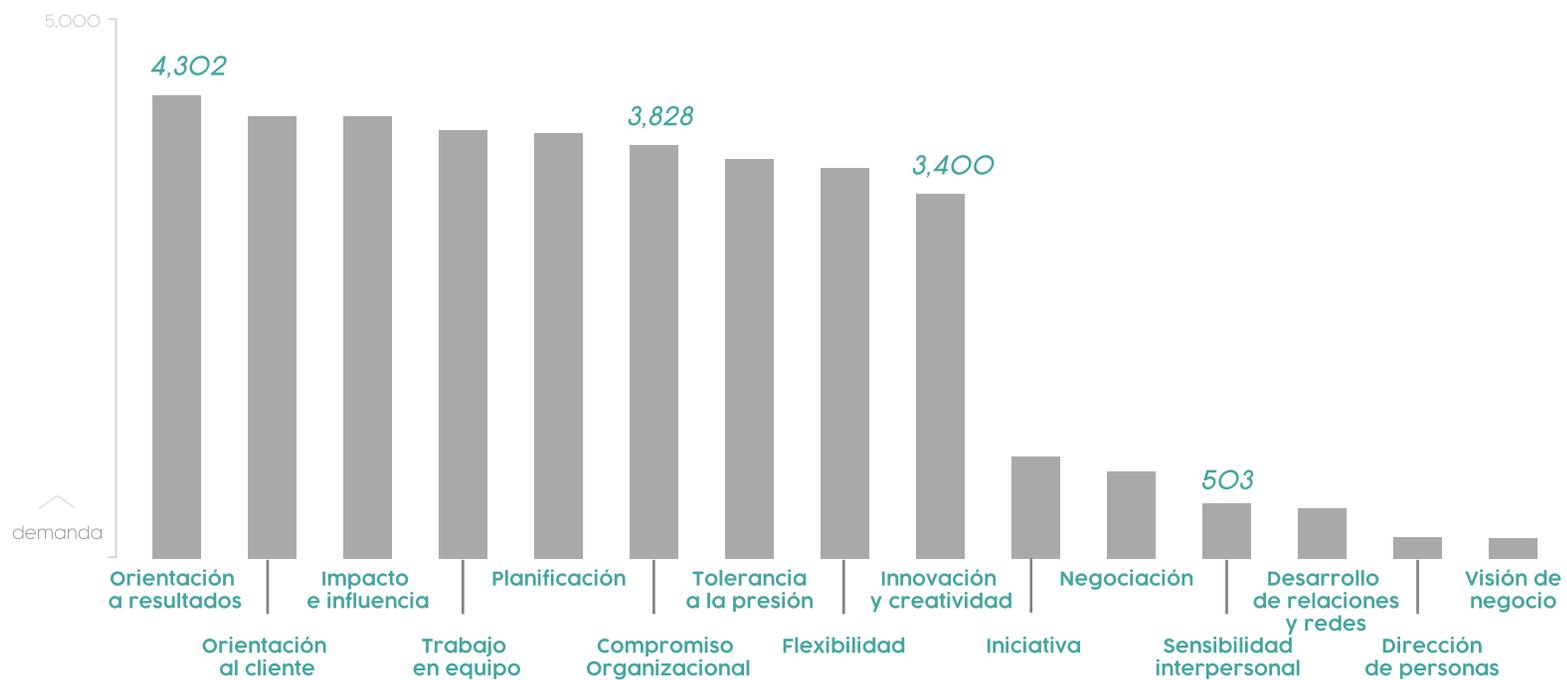
Gráfica 2: Competencias más demandadas en Personal de Apoyo



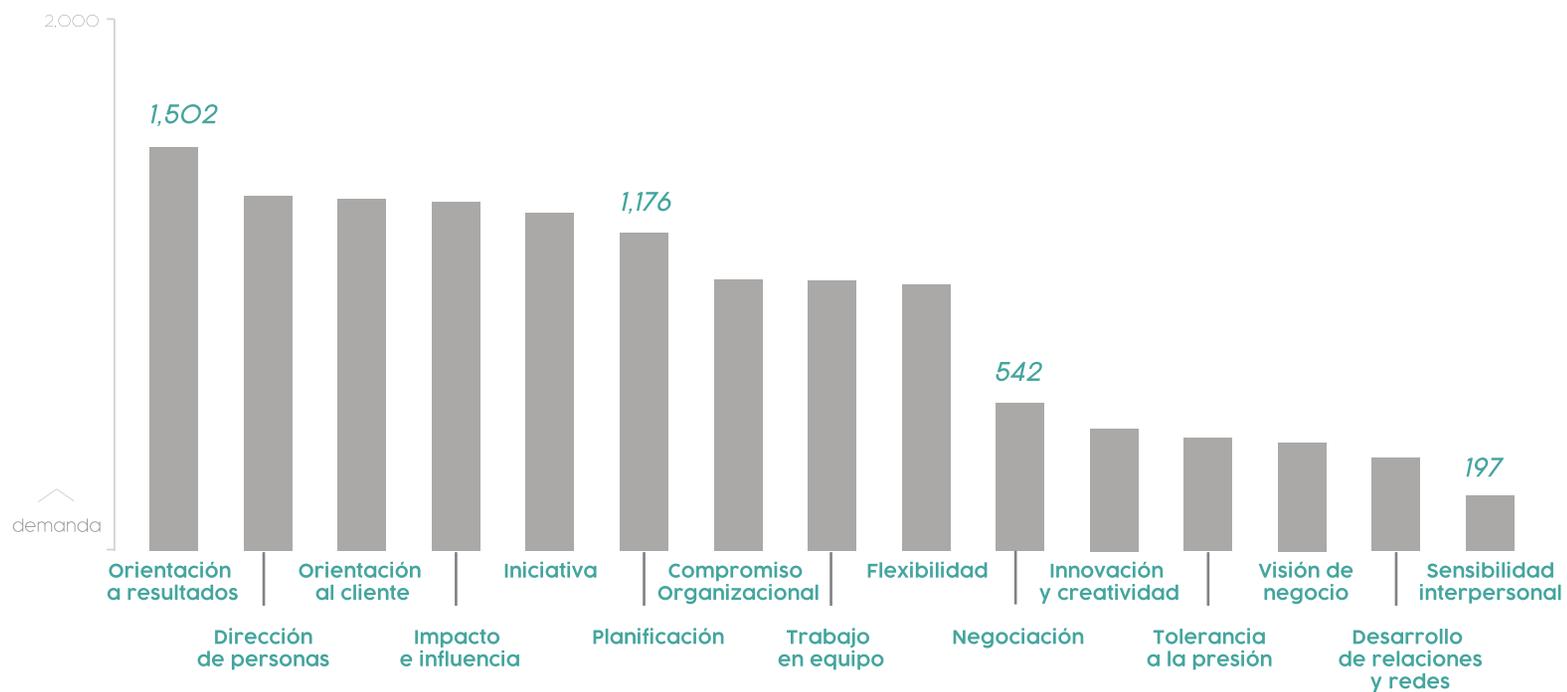
Gráfica 3: Competencias más demandadas en Técnicos



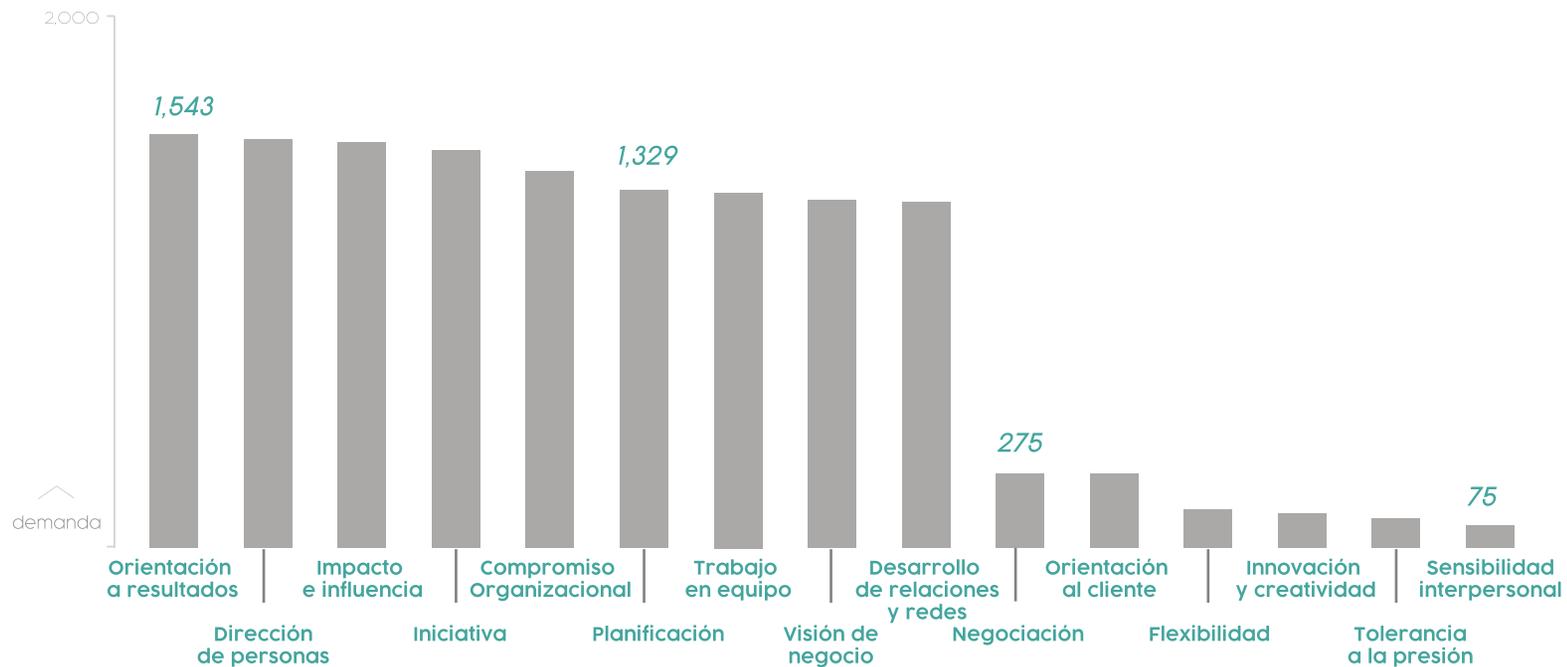
Gráfica 4: Competencias más demandadas en Profesionales



Gráfica 5: Competencias más demandadas en Supervisores



Gráfica 6: Competencias más demandadas en Ejecutivos



3.3 Conclusiones y valoraciones.

A nivel general podemos observar que hay 5 competencias de alta demanda: Orientación a Resultados, Compromiso Organizacional, Trabajo en equipo y Orientación al cliente.

Además, 4 de ellas (Orientación a resultados, Trabajo en equipo, Compromiso Organizacional y Planificación) se encuentran entre las más demandadas en todos los grupos ocupacionales. Orientación al cliente también se encuentra entre las más demandadas en todos los grupos, excepto en el de Ejecutivos.

A la vista de los datos, podemos estar hablando de 5 competencias “core” o troncales, es decir que, a unos niveles o a otros, se consideran básicas a todos los niveles de la organización. Y además son comunes a los distintos sectores de actividad. Son competencias “comodín”, que se consideran necesarias para cualquier puesto en cualquier organización.

¿Guarda esto alguna lógica o alguna relación con otras observaciones? **En lo que se re-**

fiere a Orientación a Resultados, su omnipresencia puede estar hablándonos de una tendencia creciente en las organizaciones a la evaluación y valoración de resultados, a la existencia de medidas de rendimiento o desempeño más objetivas y cuantitativas. Si la organización se orienta cada vez más hacia los resultados y las métricas, tiene sentido que sus integrantes tengan integrada esta competencia en su saber hacer.

Hablando en general, cuando se habla de competencias troncales, un posible peligro puede estar en pensar que, aunque una competencia no sea especialmente crucial, “no estorba” meterla en el perfil. Realmente, sí “estorba”, porque sobrecarga los perfiles. Pensemos que cuantas más competencias solicitemos, más difícil será que nuestros candidatos cumplan el perfil, además de hacer un retrato irreal de los puestos. **Realmente, las competencias críticas para el desempeño de un puesto, según nos enseña la experiencia, tienden a ser pocas (no más de 3 ó 4).**

ORIENTACIÓN A RESULTADOS, TRABAJO EN EQUIPO, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y PLANIFICACIÓN: LAS MÁS DEMANDADAS EN TODOS LOS GRUPOS OCUPACIONALES

En cuanto a la competencia **Planificación**, su alta demanda la convierte también en una competencia troncal, y es lógico que así sea, ya que es una competencia fundamental a la hora de valorar el potencial futuro. Un buen nivel de planificación es crítico a la hora de tomar decisiones, obtener resultados, evitar errores o mejorar el autodesarrollo a muchos niveles. En ciertas ocasiones o grupos ocupacionales es posible que se elija esta competencia pensando más en cierta capacidad de organización básica que en un planificador.

Compromiso Organizacional, por su parte, es una competencia muy compleja sobre la que nos detendremos en mayor profundidad más adelante, porque el compromiso depende de muchos factores. Junto con Trabajo en equipo son dos competencias “comodín”, que se demandan en un altísimo porcentaje de los perfiles. En este caso, es cierto que va resultando imposible ser eficiente en el tra-

bajo si no se es capaz de trabajar en equipo, existen ya muy pocos trabajos “aislados”. Así, su inclusión como competencias “core” parece tener bastante sentido, con los matices que veremos posteriormente en Compromiso Organizacional.

Por último, con **Orientación al cliente** pasa algo similar a lo que decíamos en Orientación a resultados: puede haber grados en la interacción, pero todo el mundo tiene clientes (externos o internos). Entre las que podemos considerar “troncales” o más demandadas, es la única que no aparece entre las de mayor demanda en el grupo de Ejecutivos. Esto puede interpretarse de varias maneras. Una, que, a nivel ejecutivo, la competencia se da por supuesta en este aspecto (lo que no necesariamente es así). Dos, se considera una competencia de nivel más operativo, ya que un nivel Ejecutivo no mantiene (habitualmente) una relación tan directa con el cliente final.



Esto, que puede ser cierto, también puede ser problemático desde otro punto de vista. Estamos demandando a toda nuestra organización una competencia (Orientación al cliente) que nuestro grupo ejecutivo no tiene (o mejor dicho, no se la demandamos con tanta intensidad). Pero, si a todos niveles de mi organización la orientación al cliente es crítica, ¿puede no serlo para mis niveles ejecutivos? Entonces, si no la tuviera, ¿cómo puede transmitirla o demandarla a otros niveles, o como puede orientar su estrategia hacia el cliente? Es un aspecto importante a reflexionar. Si una competencia debe estar extendida por prácticamente toda la organización, ¿debe tenerla la cúpula de la misma?

En unos niveles medios de demanda se sitúan 3 competencias de las que resulta interesante hacer algunos comentarios, porque representan una tríada muy relacionada con el potencial: **Iniciativa, Flexibilidad e Innovación y creatividad**. Se consideran competencias importantes, pero no en todos los puestos o perfiles. De hecho, Flexibilidad se encuentra

entre las más solicitadas en todos los grupos ocupacionales, excepto el Ejecutivo. **Flexibilidad es una competencia crucial**, ya que está muy relacionada con el potencial de desarrollo, y tiene mucho que ver con la adaptabilidad y la gestión del cambio, por lo que es una competencia de futuro, y la tendencia indica que será cada vez más importante.

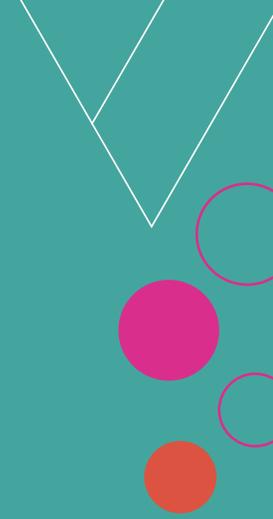
En el caso de **Iniciativa**, se valora más como una competencia de nivel “directivo”, ya que se encuentra entre las más demandadas en los perfiles Supervisor y Ejecutivo. Es una elección perfectamente lógica, ya que está muy relacionada con asumir responsabilidades. Por otro lado, es también una competencia que puede estar relacionada con el potencial futuro, ya que no es una competencia tan sencilla de desarrollar cuando no se posee. Por tanto, una persona que actualmente no debe asumir responsabilidades pero tiene desarrollada la iniciativa es mucho más sencillo que pueda asumirlas en un futuro. Como decíamos, “enseñar” Iniciativa no es sencillo.

La tercera competencia de este grupo, **Innovación y Creatividad**, está entre las más demandadas en el perfil Profesionales, que es el más heterogéneo de todos. De nuevo, es una competencia de futuro e indicadora de potencial, y posiblemente de aquí su demanda en este grupo. Es un tipo de competencias de la que se dice que, si no se posee, no supone un problema importante para que puedas desarrollar un trabajo eficazmente. Pero si quieres llegar más lejos, es seguro que la necesitarás. Es muy necesaria para afrontar un mundo cambiante lleno de nuevos problemas y desafíos que nunca habíamos visto anteriormente, en los que las soluciones conocidas no sirven.

Por último, hay un grupo de competencias como Desarrollo de Relaciones y Redes, Visión de Negocio, Negociación o Sensibilidad Interpersonal que no se ven en ningún caso como competencias troncales, sino como competencias muy específicas o complementarias para algunos puestos. Así, se están estableciendo tres niveles de competencias, las “troncales” o ampliamente demandadas,

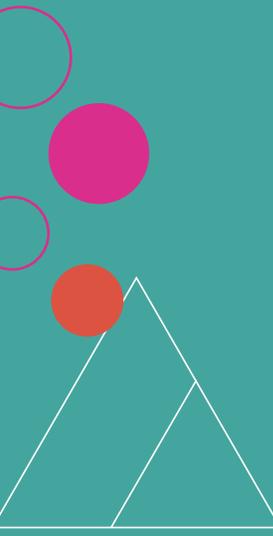
competencias de nivel medio (específicas de varios puestos y relacionadas con potencial en algunos casos) y competencias complementarias o muy específicas.

ESTAS SON COMPETENCIAS MUY ESPECÍFICAS O COMPLEMENTARIAS PARA ALGUNOS PUESTOS



COMPETENCIAS CON MAYORES Y MENORES NIVELES DE DESARROLLO

CAPÍTULO CUATRO



¿Cuáles son las competencias en las que los participantes obtienen unos mejores resultados? A este respecto presentamos la puntuación media obtenida por la muestra en cada una de las competencias.

Al ser Multiplicity un test normativo basado en una escala de 1 a 5, el nivel 3 marca un nivel medio de desarrollo de la competencia. No obstante, siempre hay que tener en cuenta que esto es un dato general.

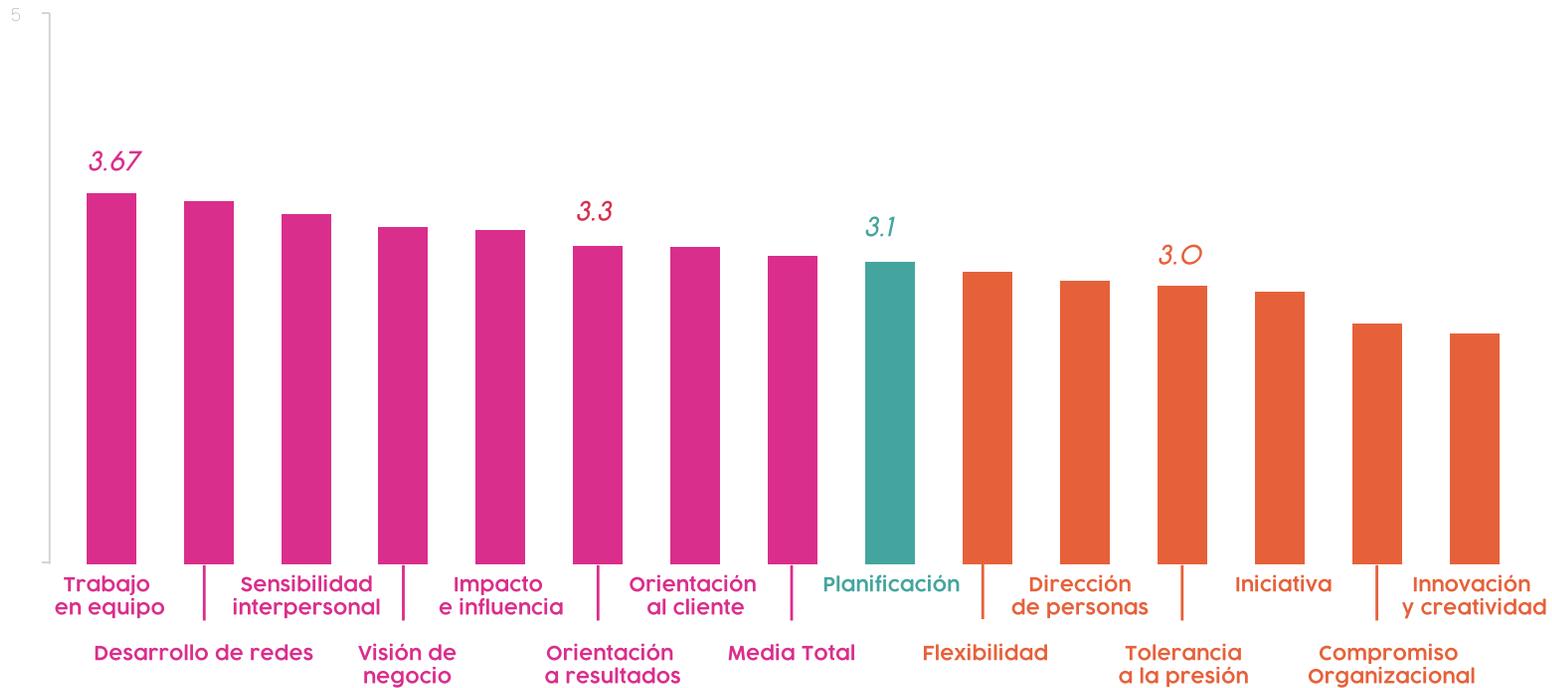
Es decir, pensemos que, aplicado a una muestra concreta, el nivel obtenido no tiene por qué ser necesariamente 3, ya que habrá competencias más desarrolladas o menos desarrolladas en la población a la que nos hemos dirigido (algunas competencias se han podido aplicar a niveles directivos mayoritariamente, por ejemplo).

**AL SER
MULTIPLICITY
UN TEST
NORMATIVO
BASADO EN
UNA ESCALA DE
1 A 5, EL NIVEL 3
MARCA UN
NIVEL MEDIO
DE DESARRO-
LLO DE LA
COMPETENCIA**

4.1 Competencias con mayores niveles de desarrollo. General.

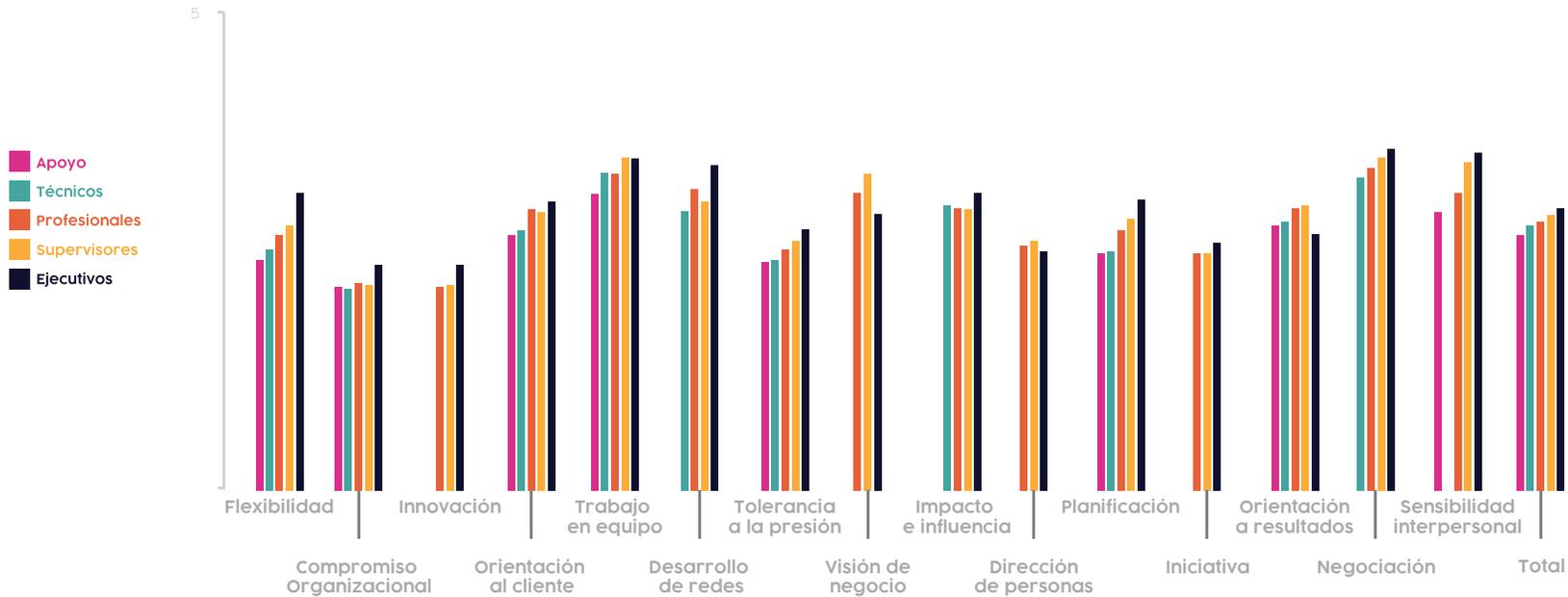
Gráfica 7: Nivel de desarrollo registrado por competencia

Competencias en **rosado**, por encima de la media. Competencias en **turquesa**, en la media.
Competencias en **naranja**, por debajo. (Media Total = 3,2)

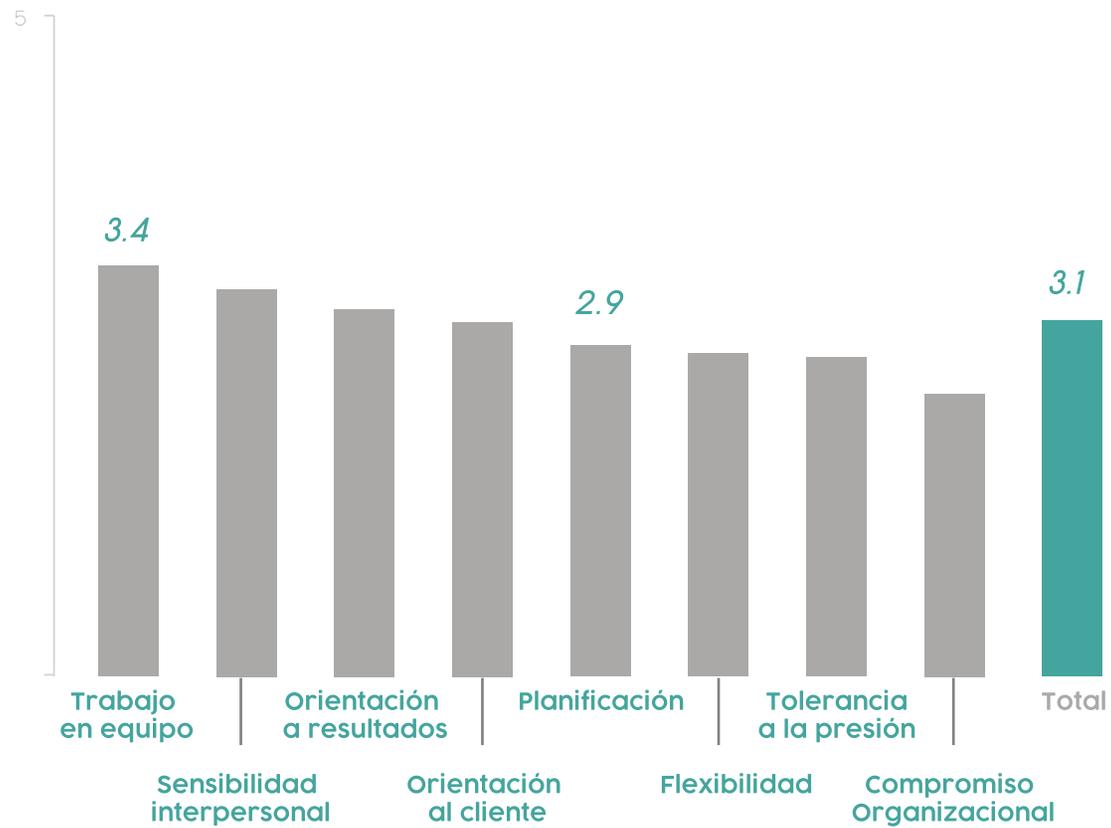


4.2 Competencias con mayores niveles de desarrollo por grupo ocupacional

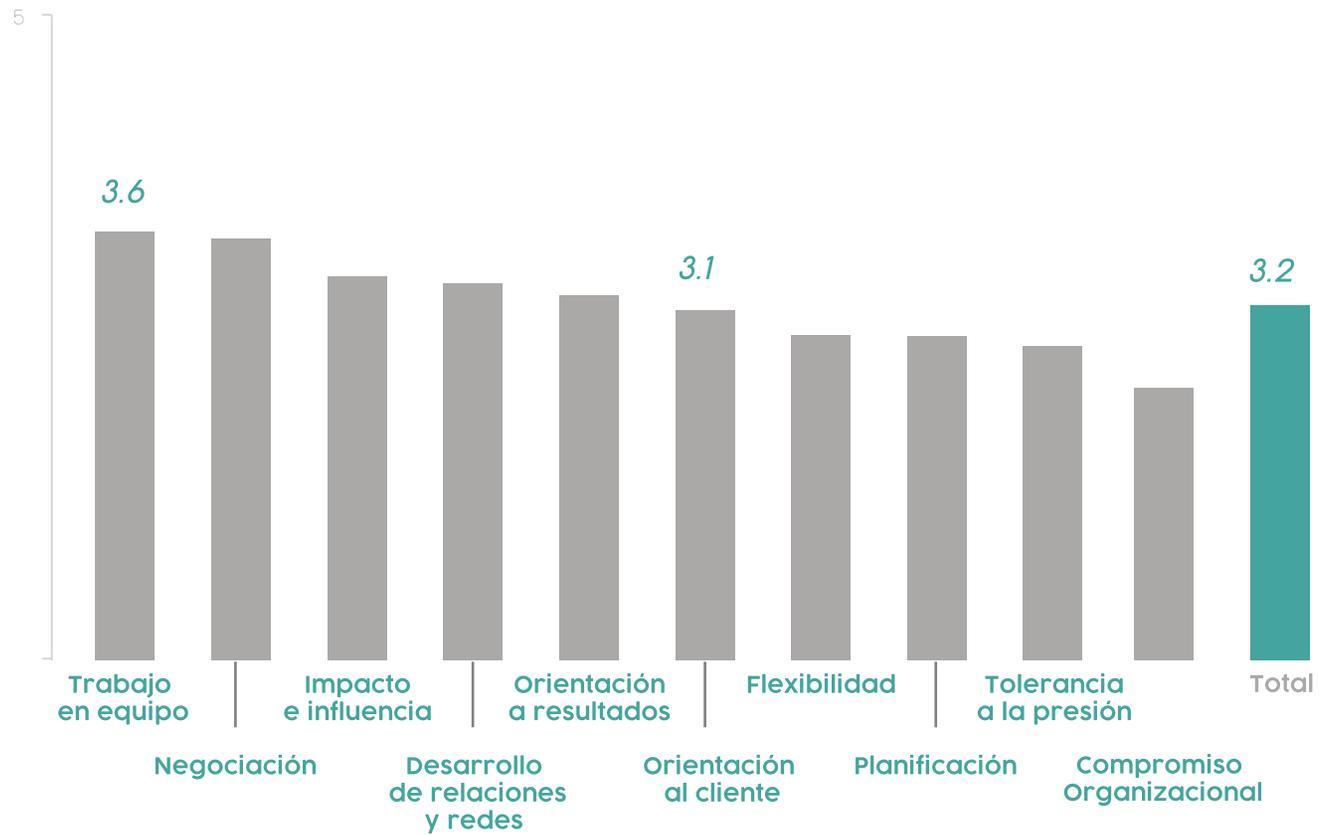
Gráfica 8: Nivel de desarrollo registrado por competencia y grupo ocupacional



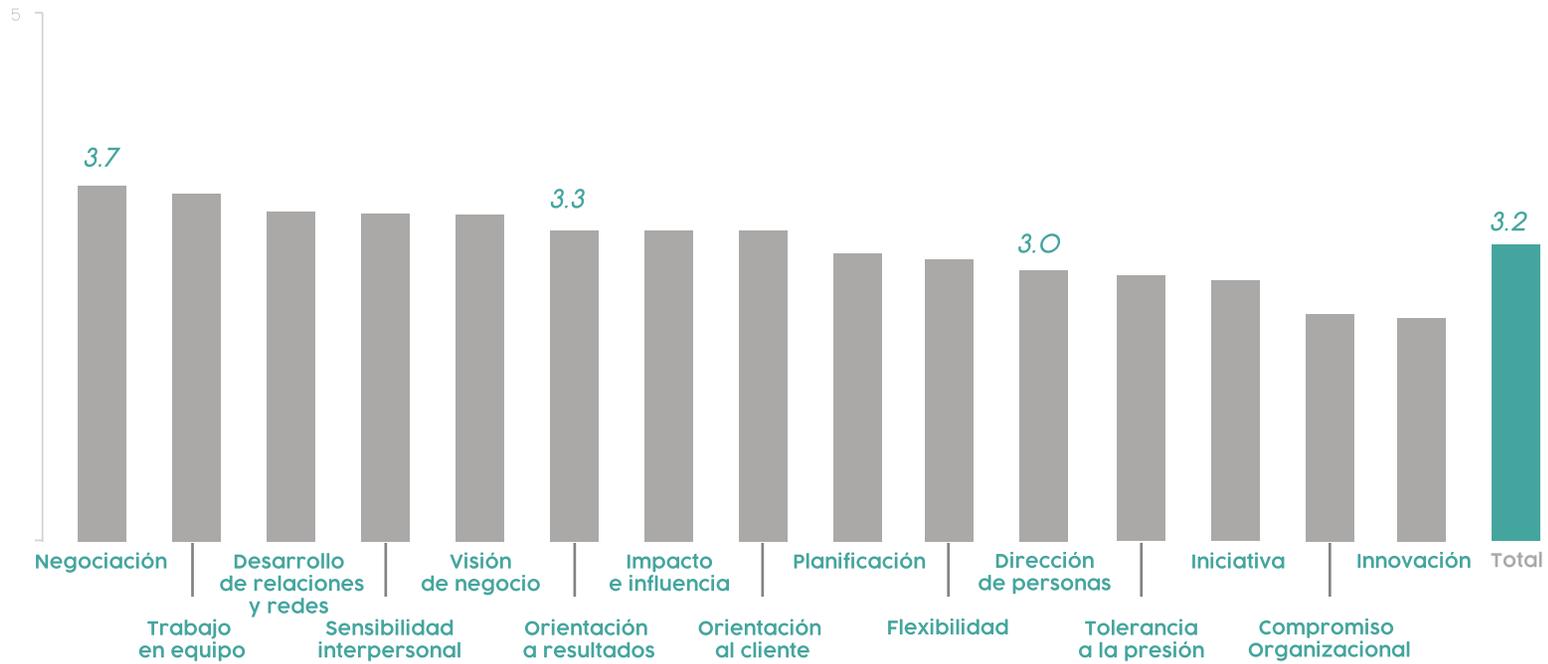
Gráfica 9: Nivel de desarrollo registrado por competencia. Personal de Apoyo



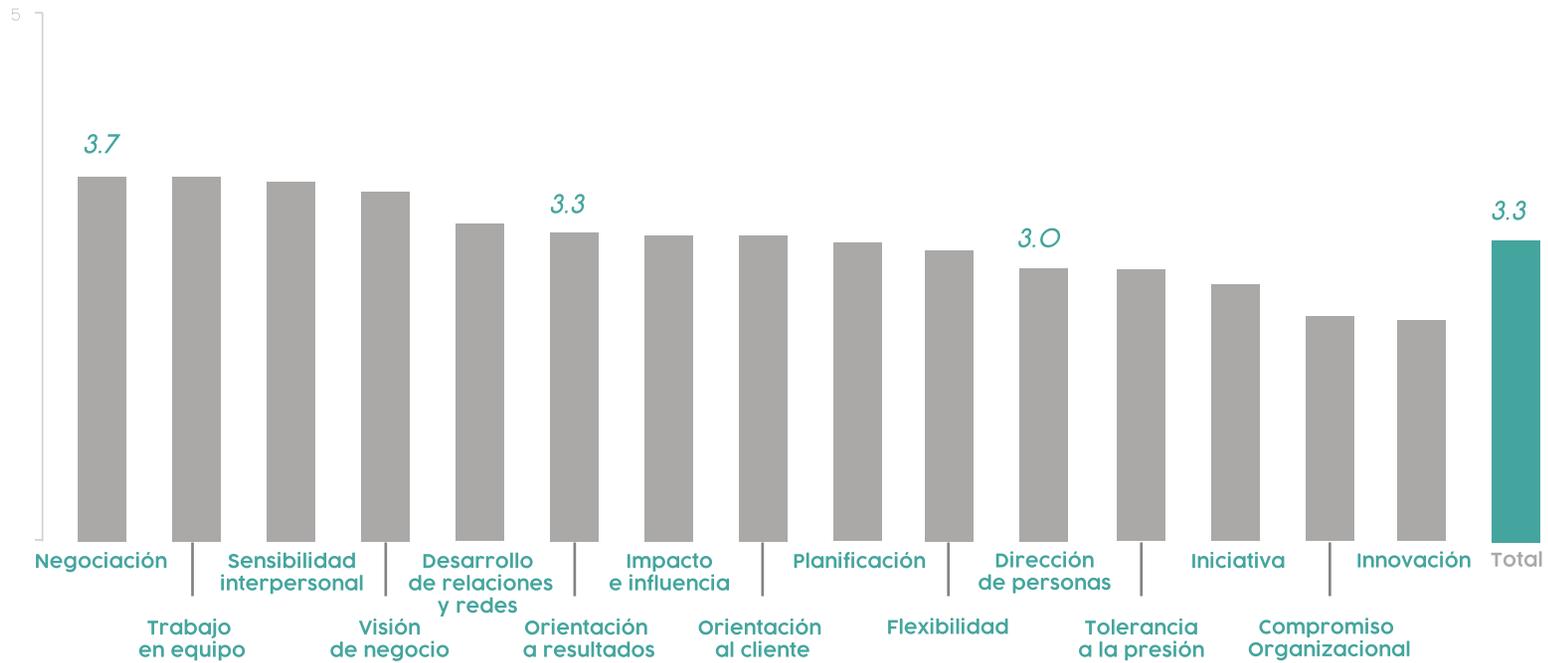
Gráfica 10: Nivel de desarrollo registrado por competencia. Técnicos



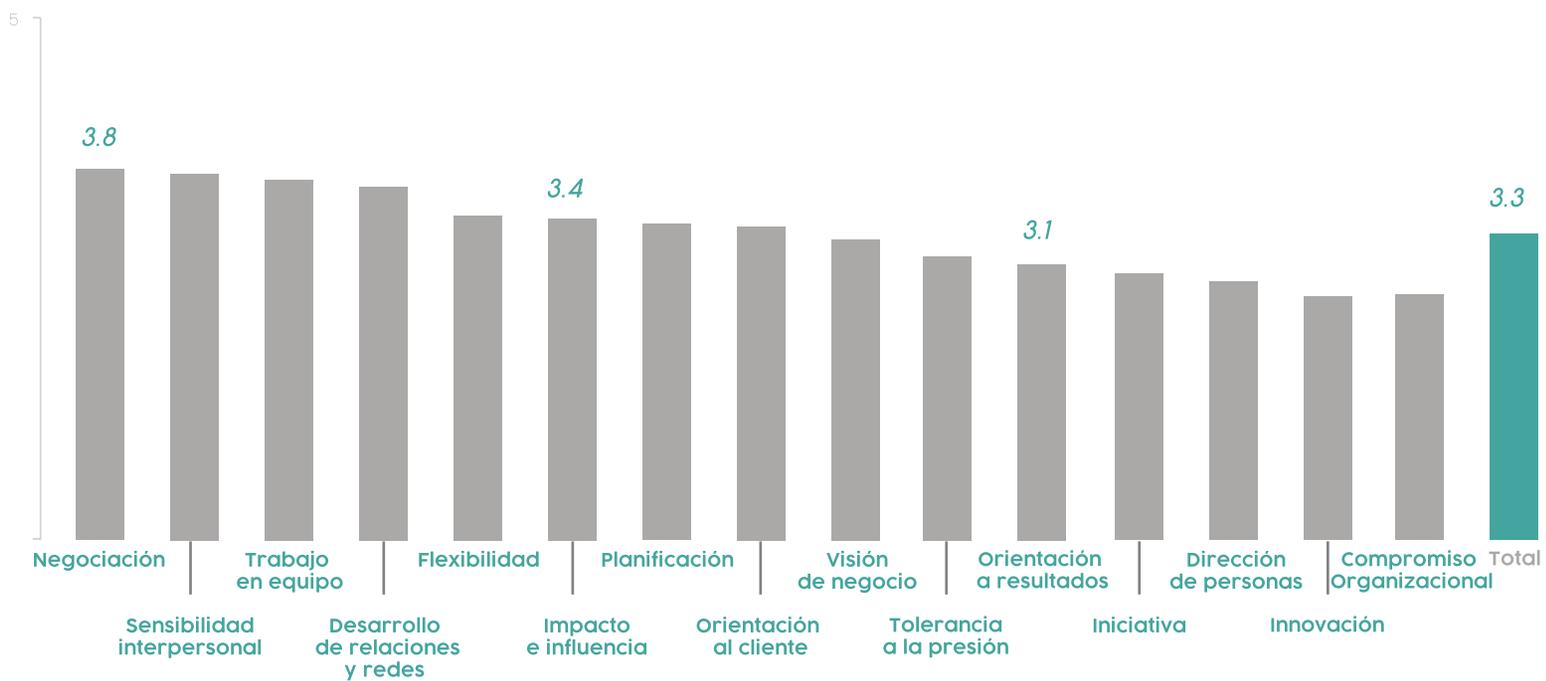
Gráfica 11: Nivel de desarrollo registrado por competencia. Profesionales



Gráfica 12: Nivel de desarrollo registrado por competencia. Supervisores



Gráfica 13: Nivel de desarrollo registrado por competencia. Ejecutivos



EL GRUPO DE EJECUTIVOS ESTÁ CONSISTENTEMENTE POR ENCIMA DEL RESTO DE VALORES

4.3 Conclusiones y valoraciones

En la gráfica general puede verse como la columna correspondiente al grupo Ejecutivo está consistentemente por encima del resto de valores, con Supervisores en un segundo lugar.

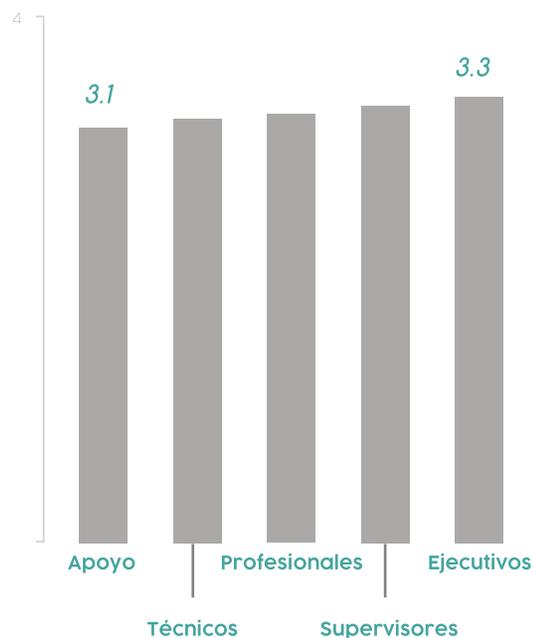
Evidentemente, es lógico que así suceda, al tratarse de personas de mayor experiencia en determinadas situaciones y que por tanto han podido tener más oportunidades de desarrollar las competencias.

El grupo Ejecutivo tiene la media más alta en 12 de las 15 competencias que se evalúan. Por el contrario, el grupo de Personal de Apoyo tiene la media más baja en siete de las 8 competencias en que se valora.

Si exceptuamos Personal de Apoyo, a su vez el grupo de Técnicos tiene la media más baja en todas las competencias en que es valorado (o empatado con la más baja), excepto en Orientación a Resultados.

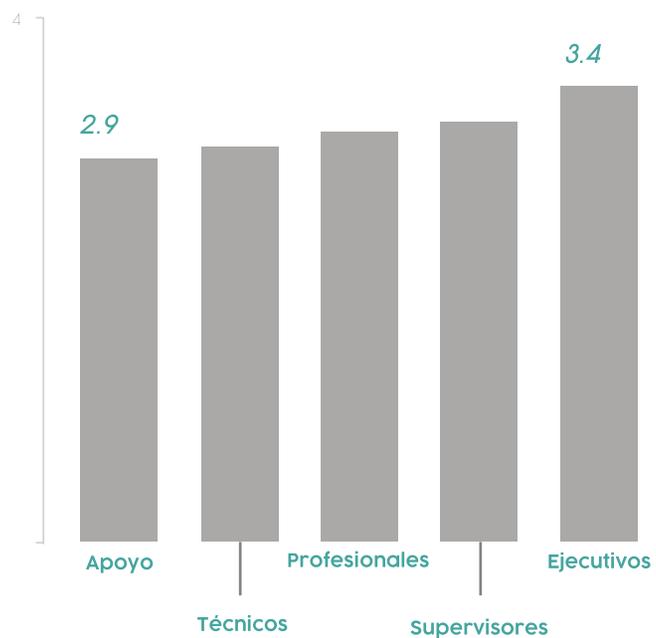
Profesionales, al ser el grupo más amplio con diferencia, es con toda probabilidad el grupo más heterogéneo, incluyendo subgrupos muy diferentes. Para una mayor claridad, ofrecemos algunas gráficas con los valores desagregados.

Gráfica 14: Nivel de desarrollo medio en todas las competencias por grupo ocupacional

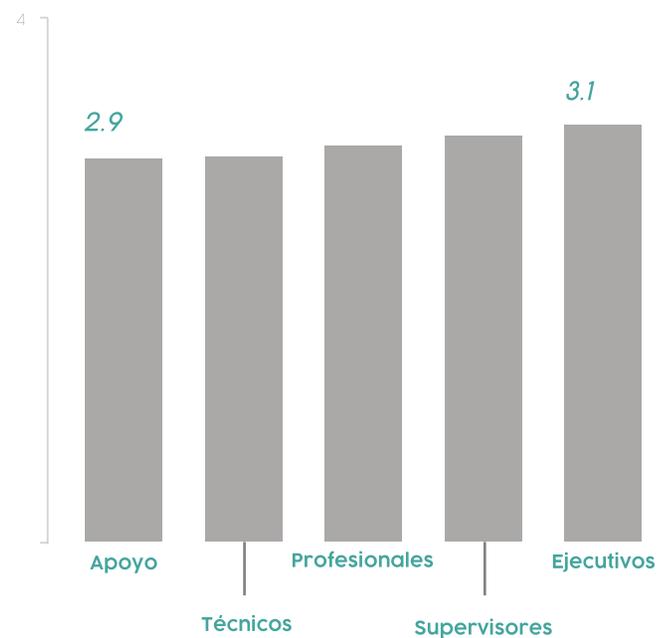


En esta gráfica podemos ver la comparación entre las medias totales (todas las competencias entre los distintos grupos ocupacionales, donde puede observarse esa tendencia a un crecimiento progresivo de las puntuaciones. Por supuesto, las diferencias no son muy elevadas (lo cual tampoco sería lógico), pero sí ilustra claramente una tendencia. Esto puede observarse además en otras competencias, de las que exponemos algunos ejemplos.

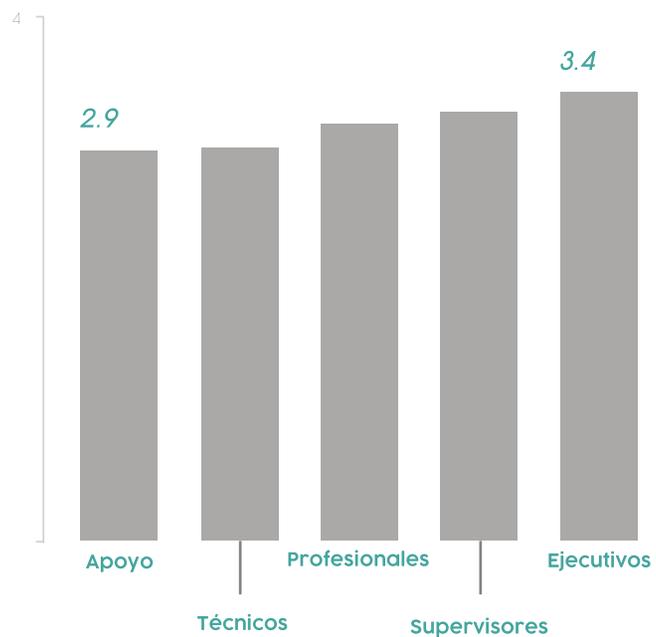
Gráfica 15: Nivel de desarrollo medio en Flexibilidad por grupo ocupacional



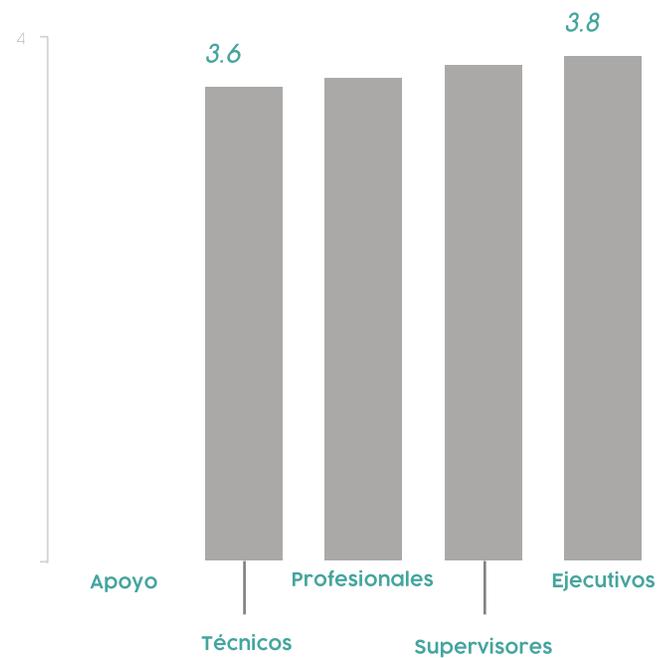
Gráfica 16: Nivel de desarrollo medio en Tolerancia a la Presión por grupo ocupacional



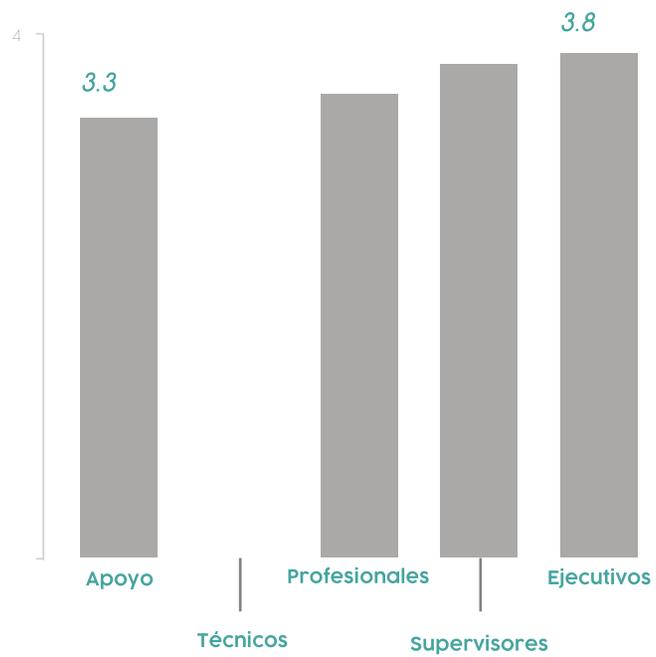
Gráfica 17: Nivel de desarrollo medio en Planificación por grupo ocupacional



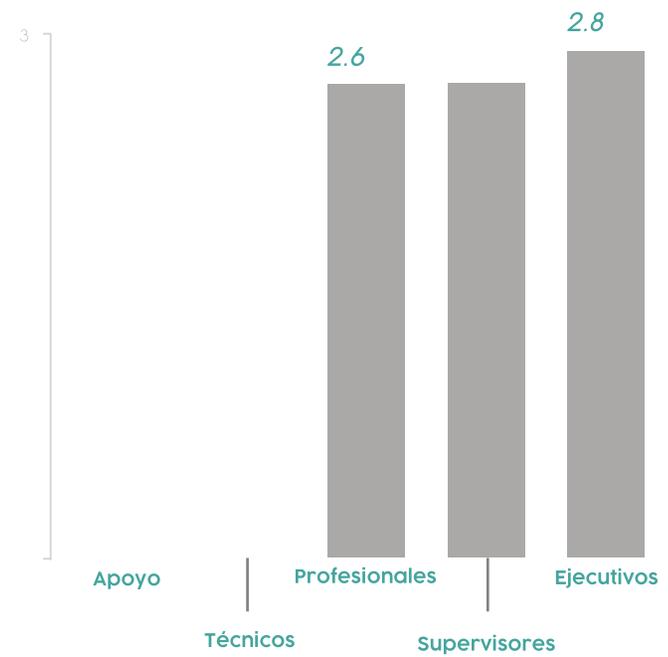
Gráfica 18: Nivel de desarrollo medio en Negociación por grupo ocupacional



Gráfica 19: Nivel de desarrollo medio en **Sensibilidad Interpersonal** por grupo ocupacional



Gráfica 20: Nivel de desarrollo medio en **Innovación y Creatividad** por grupo ocupacional



Como comentábamos, no hay diferencias muy elevadas entre las medias porque no es esperable que las haya. De hecho, podemos encontrar muchos casos individuales donde la puntuación de un técnico o un profesional sea superior a la de un ejecutivo en determinada competencia, ya que esto es perfectamente posible. Lo importante en este caso es observar esa tendencia al alza en el desarrollo general de competencias a lo largo de una carrera profesional.

Esto viene a ilustrar también, en buena medida, la relación entre el desarrollo de competencias y la experiencia laboral. ¿Qué mejor campo de entrenamiento para desarrollar conductas que afrontar determinadas situaciones?

Cuando hablamos de experiencia no nos referimos necesariamente al tiempo, sino a variabilidad de experiencias retadoras. Una persona puede pasar 5 años haciendo las mismas tareas rutinarias y no desarrollará significativamente sus competencias (a no ser que lo haga en un entorno no laboral, lo que también es factible). Sin embargo, un programador que es promocionado a jefe de

proyecto puede experimentar en 2 años un incremento muy importante de algunas de sus competencias. Son las experiencias retadoras las que desarrollan competencias, no solamente (ni necesariamente) el tiempo.

Por supuesto, también podemos observar en los datos algún comportamiento peculiar en algunas competencias, que siguen unas tendencias distintas. Es de destacar el caso de Visión de Negocio, donde tanto Profesionales como Supervisores puntúan por encima de los Ejecutivos. Esto podría ser debido al número de sujetos, ya que en el grupo de Profesionales la muestra no es muy nutrida para esta competencia.

Aunque la media total de Visión no puede considerarse baja (y las diferencias no son muy elevadas entre los grupos), parece estar menos desarrollada en el grupo precisamente donde más crítica es. Puede también darse el caso de que los “Supervisores” sobre los que se ha medido esta competencia (que no son ni mucho menos la totalidad) sean ya perfiles con potencial o similar, lo que podría explicar que se sitúen por encima del grupo ejecutivo.

SE OBSERVA UN BUEN DESARROLLO DE ALGUNAS COMPETENCIAS “DE RELACIÓN”: COMO TRABAJO EN EQUIPO, DESARROLLO DE RELACIONES Y REDES O NEGOCIACIÓN

Si analizamos el nivel de desarrollo en conjunto, todas las competencias se encuentran relativamente próximas a la media (Trabajo en equipo es la más alejada, por encima de la media), lo que nos da una distribución muy normalizada. No obstante, si hay algunas diferencias relevantes.

Por ejemplo, se observa un buen desarrollo de algunas competencias “de relación”: como Trabajo en equipo, Desarrollo de relaciones y redes o Negociación. Esto, en el caso concreto de República Dominicana (que aporta una parte muy importante de la muestra), puede deberse a cierta tendencia cultural a un trabajo más colaborativo o relacional. Hay dos competencias cuyo nivel de desarrollo es importante destacar.

La primera de ellas es Innovación y Creatividad, la competencia con un menor nivel de desarrollo de las 15 analizadas. Como comentamos anteriormente, Innovación y Creatividad puede verse como una competencia complementaria para una serie de puestos. Sin embargo, es una competencia determinante para el desarrollo y crecimiento, tan-

to a nivel personal, organizacional, o incluso sectorial y nacional. Sin esta competencia es muy difícil crecer o afrontar cambios drásticos. Por tanto, puede ser una oportunidad de desarrollo crucial para el futuro de las organizaciones el fomentar la mejora de esta competencia.

Un problema general es una percepción generalizada de que Creatividad e Innovación es algo “innato”, y que se tiene o no se tiene y, por tanto, no hay desarrollo posible. Creatividad e Innovación es una competencia y, como todas las competencias, puede desarrollarse. En algunos casos, el desarrollo será más sencillo (como por ejemplo en Planificación, donde el uso de determinadas herramientas y hábitos mejora de forma inmediata la competencia) y en otros más complejo (como es el caso de Iniciativa), pero todas pueden desarrollarse, porque esa es la base de un modelo competencial.

Y Creatividad e Innovación es demasiado importante como para fiarla al azar de encontrar ese “talento innato”.

La segunda competencia que consideramos importante destacar en este punto es Compromiso Organizacional ya que, siendo una de las más demandadas para todos los grupos ocupacionales, es una de las menos desarrolladas (sólo por delante de Creatividad e Innovación, y ni siquiera es alta en grupos de Supervisores y Ejecutivos).

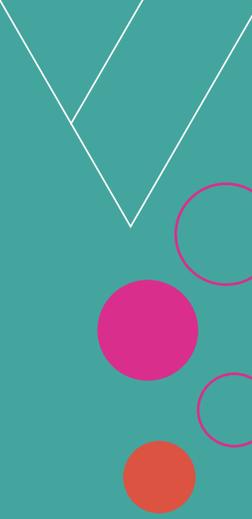
Esta es una situación sobre la que se debe reflexionar. Compromiso Organizacional tiene la característica especial (no presente en otras competencias, o no tan presente) de que es una competencia que depende también en gran medida de aspectos “no competenciales”.

Depende enormemente de factores motivadores, emocionales, ambientales, etc. En gran medida, el Compromiso depende tanto de que la persona se comprometa como de que la organización sea capaz de comprometerla. Es una interesante reflexión el ver hasta qué punto nuestras organizaciones están facilitando la aparición de ese compromiso.

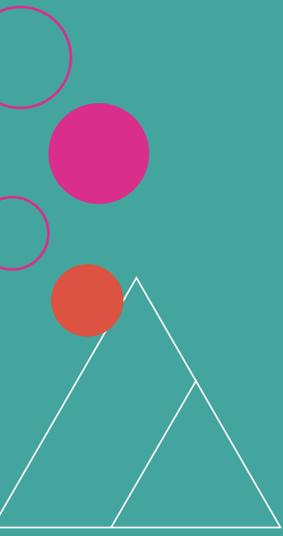
Entramos ahora en relacionar los dos aspectos hasta ahora tratados: la relación entre las competencias más demandadas y su nivel de desarrollo observado.



**COMPROMISO
ORGANIZACIONAL
ES UNA DE LAS
COMPETENCIAS
MÁS
DEMANDADAS
PERO ES UNA DE LAS
MENOS
DESARROLLADAS**



**RELACIÓN ENTRE,
COMPETENCIAS MÁS
DEMANDADAS VS
MÁS DESARROLLADAS**
CAPÍTULO CINCO



5. Relación entre competencias más demandadas vs más desarrolladas

Tabla 3: Competencias más demandadas vs. más desarrolladas

Competencias más demandadas		Competencias más desarrolladas	
1	Orientación a resultados (7)	Negociación (14)	1
2	Planificación (9)	Trabajo en equipo (4)	2
3	Compromiso (14)	Desarrollo de relaciones y redes (12)	3
4	Trabajo en equipo (2)	Sensibilidad interpersonal (15)	4
5	Orientación al cliente (8)	Visión de negocio (13)	5
6	Impacto e influencia (6)	Impacto e influencia (6)	6
7	Flexibilidad (10)	Orientación a resultados (1)	7
8	Tolerancia a la presión (13)	Orientación al cliente (5)	8
9	Iniciativa (12)	Planificación (2)	9
10	Innovación y creatividad (15)	Flexibilidad (7)	10
11	Dirección de personas (11)	Dirección de personas (11)	11
12	Desarrollo de relaciones y redes (3)	Iniciativa (9)	12
13	Visión de negocio (5)	Tolerancia a la presión (8)	13
14	Negociación (1)	Compromiso (3)	14
15	Sensibilidad interpersonal (4)	Innovación y creatividad (10)	15



La tabla anterior pone en relación las competencias más demandadas con las competencias más o menos desarrolladas. **El objetivo es ver si lo que buscamos es lo que encontramos. Las celdas sombreadas en rosado identifican a competencias que se encuentran “alejadas” entre sí (son muy buscadas y poco desarrolladas o viceversa).** Las celdas sombreadas en turquesa identifican aquellas competencias muy próximas en los dos listados (más demandadas y más desarrolladas).

Por ejemplo, Impacto e influencia está en el puesto 6 en ambas listas. Las celdas no sombreadas identifican competencias con una “distancia media” (hasta 3 puestos de diferencia entre una lista y otra). Los números entre paréntesis representan en qué lugar se encuentra esa competencia en la otra lista.

Por ejemplo, si miramos la primera línea de la lista de Más demandadas, observamos que Orientación a Resultados está en el primer puesto. Sin embargo, el número entre paréntesis (7) significa que se encuentra en séptimo lugar entre las más desarrolladas.

A primera vista, es importante destacar la gran cantidad de “rosado” que observamos. En el caso de Sensibilidad Interpersonal, es una competencia poco demandada, pero muy desarrollada. Pero hay que matizar que ese nivel de desarrollo se encuentra en un número reducido de participantes (aquellos a los que se les ha solicitado), por lo que puede que esa diferencia no sea significativa.

Si solicito Sensibilidad Interpersonal sólo a un grupo muy concreto (Trabajadores Sociales, por ejemplo), es lógico que su media sea mucho más alta que en una competencia más transversal, que solicito a colectivos muy diferentes. Un caso similar puede darse con Visión de Negocio, que no se solicita a perfiles de Técnicos y Personal de apoyo.

Sin embargo, en el caso de las competencias más demandadas, como Orientación a Resultados, Planificación y Compromiso Organizacional sí estamos hablando de competencias muy transversales. Son solicitadas a todos los grupos ocupacionales prácticamente por igual, pero sus medias no son destacadas, especialmente en el caso de Compromiso.

**EL ENTENDER
CUAN ABUNDANTE
O ESCASA ES
UNA COMPETENCIA
EN NUESTRA
POBLACIÓN PUEDE
AYUDAR A LA
ORGANIZACIÓN
A DEFINIR
MEJOR SUS
PERFILES**

Sucede algo similar con Innovación y Creatividad. No es una de las más demandadas porque se circunscribe a los grupos de Profesionales, Supervisores y Ejecutivos, pero aun así su media se aleja de la demanda.

A nivel general y con algunos matices, la tabla está “invertida”. Algunas de las competencias más demandadas están en niveles medios o incluso bajos de desarrollo. Y algunas de las menos demandadas (especialmente relacionales), de forma más notoria, están en niveles más altos de desarrollo.

La reflexión a la que nos puede llevar esto es la menor o mayor dificultad que puede tener encontrar un determinado perfil o una determinada competencia, o la criticidad de una determinada competencia. Si buscamos Trabajo en Equipo, puedo ver que es una competencia bastante desarrollada en la población de referencia, lo que quiere decir que es relativamente fácil de encontrar.

Sin embargo, si busco Innovación Creatividad, su nivel de desarrollo es bajo, por lo que nos será mucho más difícil encontrar a

personas que cumplan las especificaciones, con lo que la criticidad de la competencia aumentará.

Ante esta situación, puede ser fundamental para la organización la creación y aplicación de programas de desarrollo de determinadas competencias porque, si lo que busco es escaso, no me quedará más remedio que “fabricarlo”. Por tanto, puede ser interesante, por ejemplo, el crear programas de desarrollo internos de la Creatividad e Innovación, tanto para nuevas incorporaciones como para personal en activo. O acciones para mejorar el Compromiso.

Por otro lado, el entender cuan abundante o escasa es una competencia en nuestra población puede ayudar a la organización a definir mejor sus perfiles y a analizar más críticamente qué es lo que realmente necesita y lo que no.

ANÁLISIS POR DIMENSIONES, CLUSTERS Y RELACIONES ENTRE COMPETENCIAS

CAPÍTULO SEIS



En muchísimas ocasiones, es importante no sólo observar niveles de desarrollo en una competencia, sino ver la relación que unas competencias tienen con otras.

Cuando hablamos de evaluación de personas, en la mayoría de los casos, una medida aislada no tiene mucho sentido, necesitamos una visión de conjunto para tener una idea más correcta de cómo funciona esa persona. Por poner un ejemplo, una persona puede pesar 100 kilos y llegaremos a la conclusión de que es obesa, a menos que sepamos que su estatura es de 2,10 metros.

Este es el cometido fundamental de los puntos 6 y especialmente 7 de este análisis, estudiar las competencias de una manera más global. En este punto nos centraremos especialmente en las dimensiones de Multiplicity.

Una dimensión es una asociación teórica de competencias en base a una serie de criterios. Por ejemplo, Dirección de personas e Impacto e Influencia son competencias relacionadas,

ya que ambas tienen que ver con aspectos relacionados con el liderazgo. Nos centraremos pues en las relaciones que se establecen dentro de estas dimensiones.

Una de las precauciones que se deben tomar a la vista de los datos es recordar que estamos analizando datos grupales, no individuales. Si en un informe individual observamos un nivel de Dirección de Personas muy alto y un nivel de Trabajo en Equipo muy bajo, podemos sospechar que estamos ante un estilo de dirección ejecutivo o “autocrático”. En un informe grupal hay que ser mucho más cauto a la hora de llegar a estas conclusiones, ya que hay demasiados condicionantes.

6.1 Dimensión 1: Relaciones

Gráfica 21: Nivel de desarrollo medio en dimensión Relaciones
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Competencias relacionadas con aspectos tales como la comunicación e interacción con otros, la capacidad para establecer contactos y desarrollar relaciones.



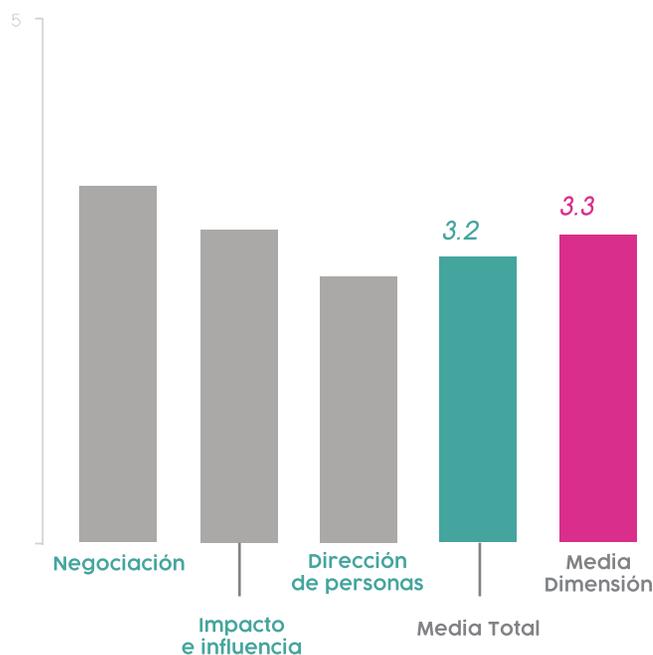
Se observa claramente lo que comentábamos más arriba sobre las competencias de relación. Esta dimensión tiene una puntuación media mucho más elevada que resto. Y es que todas las competencias relacionales están más desarrolladas en nuestra muestra. En este caso hay una alta coherencia en el dimensión (todas están claramente por encima de la media general).

En la misma línea que comentábamos anteriormente, las competencias de este dimensión son “fáciles” de encontrar entre nuestra población, lo que reduciría su nivel de criticidad. Esto es importante y ventajoso en parte, porque hay que añadir que algunas de estas competencias no son tan sencillas de desarrollar (Sensibilidad Interpersonal es un buen ejemplo), ya que requieren de mayor exposición a experiencias que otras competencias con un componente cognitivo mayor, como Planificación.

6.2 Dimensión 2: Liderazgo

Gráfica 22: Nivel de desarrollo medio en dimensión Liderazgo
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Competencias relacionadas con aspectos tales como la dirección de personas y equipos, la delegación de funciones, la fijación de objetivos, la transmisión de la visión institucional, la motivación y la gestión del cambio, así como la negociación y la persuasión.



Excepto Negociación (competencia que también tiene una parte importante de relación en muchos aspectos), se observa una tendencia a la baja, especialmente en Dirección de Personas (que es una competencia muy dependiente de la experiencia).

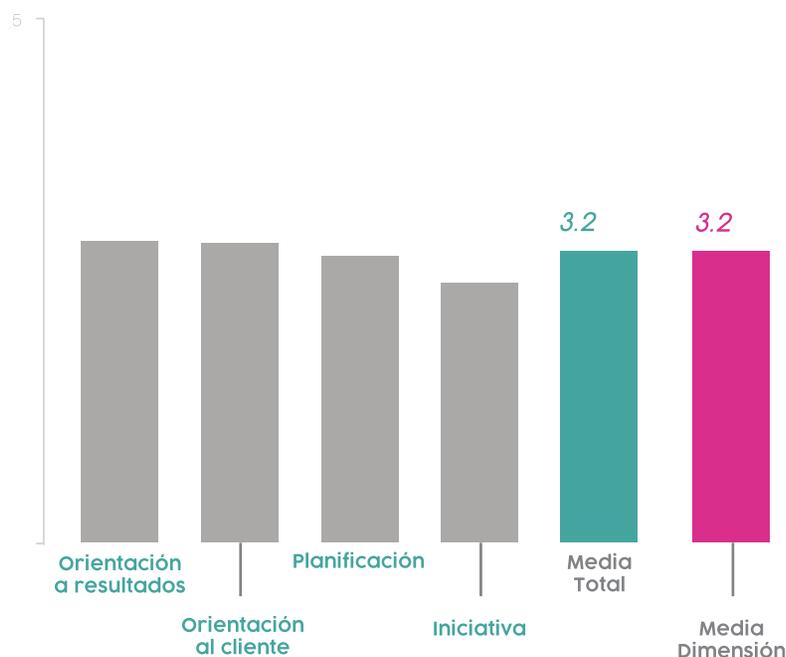
Es una dimensión de valores medios, donde la conclusión quizá más aventurada que podemos extraer es que existe una mayor tendencia al acuerdo negociado que a la imposición o a la dirección ejecutiva en nuestro grupo de referencia, lo que es coherente con lo observado en la dimensión 1 de relaciones. Retomaremos este punto posteriormente.

6.3 Dimensión 3: Logro

Gráfica 23: Nivel de desarrollo medio en dimensión Logro

Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Competencias relacionadas con aspectos tales como la planificación y organización, la iniciativa, la orientación a los resultados, a la calidad, a los detalles y a la satisfacción del cliente.



Dimensión muy consistente, con las competencias muy agrupadas y muy cercanas a la media general (las medias de dimensión y general coinciden exactamente).

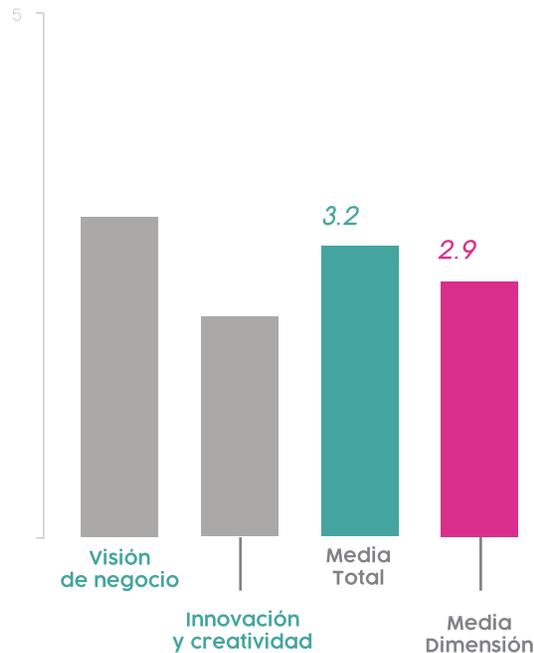
La competencia más baja del grupo es Iniciativa. En otras circunstancias esto podría hablarnos de que nuestra orientación a resultados se pone en marcha cuando esos resultados están marcados por otros, y no tanto por iniciativa propia. No obstante, las diferencias de valores que encontramos aquí no son lo suficientemente significativas para llegar a esta conclusión.

Es una dimensión importante para nuestra población porque en él se concentran algunas de las competencias más demandadas (Orientación a resultados, Orientación al cliente e Iniciativa).

6.4 Dimensión 4: Análisis

Gráfica 24: Nivel de desarrollo medio en dimensión Análisis
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Competencias relacionadas con aspectos tales como la recogida y análisis de la información, la apertura y la capacidad de generación de nuevos conceptos e ideas y la toma de decisiones basadas en un juicio crítico.



En esta dimensión observamos un contraste de casi un punto entre ambas competencias. Innovación y Creatividad es la competencia menos desarrollada de las 15 valoradas, como hemos comentado en otras ocasiones.

Además, ambas competencias se aplican, en su inmensa mayoría, a los grupos ocupacionales de Profesionales, Supervisores y Ejecutivos, por lo que sus diferencias no se explican por la composición del grupo.

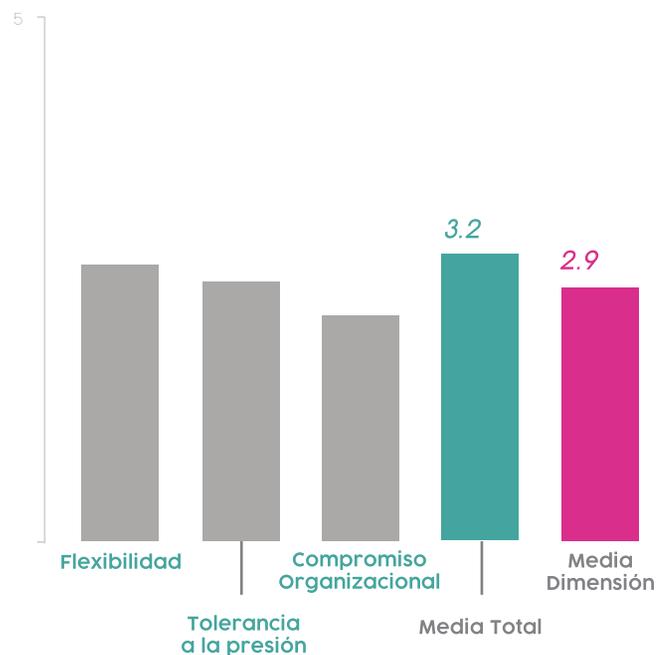
Podemos estar hablando de que la visión de negocio que se posee puede estar centrada en aspectos más tradicionales del negocio, y que es más difícil que aparezca una visión rompedora o muy innovadora.

Entiendo el negocio tal como es, pero me resulta más difícil dar un paso más allá y ver otras alternativas de cómo podría ser.

6.5 Dimensión 5: Autogestión

Gráfica 25: Nivel de desarrollo medio en dimensión Autogestión
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Competencias relacionadas con aspectos tales como el afrontar y adaptarse a nuevas situaciones, demostrar compromiso, tenacidad y profesionalidad y mostrar un deseo de aprender y mejorar.



Esta es la dimensión con una media general más baja, y que integra una de las competencias de menor puntuación, Compromiso Organizacional.

No son puntuaciones excesivamente alejadas de la media general pero, como comentábamos, quizá lo importante de la cuestión es que precisamente Compromiso Organizacional es una de las competencias más demandadas en todos los perfiles (y que puede ser una competencia crítica especialmente en niveles más altos, ya que está relacionada con los niveles de rotación de la plantilla, entre otras muchas cosas).

6.6 Otras relaciones entre competencias

Es importante en este punto recordar una vez más que las medidas de evaluación (tanto a nivel general como, mucho más importante, a nivel de informes individuales) aportan muy poco valor si las analizamos como variables aisladas.

Añade mucha más riqueza al análisis el encontrar las diferentes relaciones o “contrapesos” entre variables, y adelantar posibles conclusiones o ideas que luego puedan ser ratificadas a través de otras medidas.

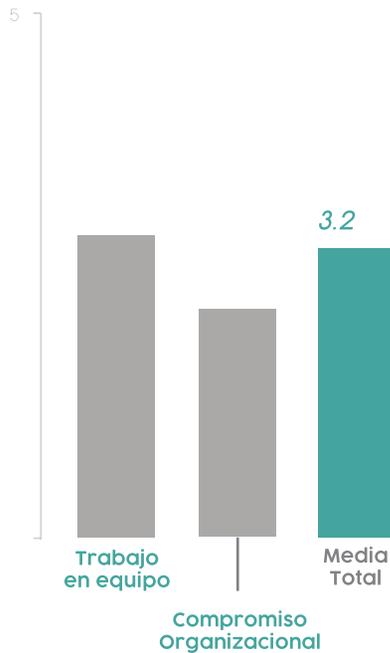
Esto es lo hemos venido haciendo a lo largo del análisis de dimensiones y lo que seguiremos haciendo en este punto, realizando una serie de comparativas entre competencias de distintas dimensiones, destacando aquellos aspectos que consideramos más relevantes.



**AÑADE MUCHA
MÁS RIQUEZA AL
ANÁLISIS EL EN-
CONTRAR LAS
DIFERENTES
RELACIONES
O “CONTRA-
PESOS” ENTRE
VARIABLES**

Gráfica 26: Comparativa Trabajo en equipo-Compromiso Organizacional.
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Trabajo en equipo – Compromiso Organizacional.

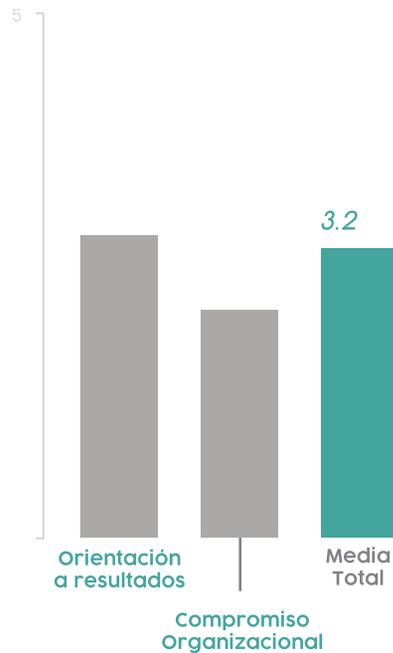


Se puede observar una diferencia de casi un punto entre las puntuaciones de Trabajo en Equipo y Compromiso Organizacional. Sin embargo, estas dos competencias tienen cierta relación, ya que se puede entender una organización como un equipo “extenso” de algún modo. Esta relación podría interpretarse como una tendencia a valorar o a implicarse mucho más con el equipo “natural” o cercano que con la organización, percibido como un ente más abstracto.

Sería interesante valorar a través de otras medidas (aquí estamos midiendo solamente competencias, es decir la capacidad de aplicar determinadas conductas a un nivel u otro) el grado de engagement con la organización o la visión de la misma que tienen sus integrantes. Aunque estas medidas suelen estar muy influidas por la deseabilidad social, pueden utilizarse métodos indirectos que nos arrojen cierta luz sobre este particular.

Gráfica 27: Comparativa Orientación a resultados-Compromiso Organizacional.
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Orientación a Resultados – Compromiso Organizacional



En esta nueva comparativa podemos observar también una diferencia significativa entre las puntuaciones obtenidas en Orientación a Resultados (por encima de la media) y Compromiso (claramente por debajo).

Esto podría ser una indicación de que existe una mayor tendencia a centrarse o tener más en cuenta los resultados individuales o de equipo “cercano” (recordemos las puntuaciones obtenidas en Trabajo en Equipo) que los resultados globales de la organización.

Nuevamente, esto estaría relacionado con la visión que se tiene de la organización y la cercanía que se tiene con ella, además de la comprensión clara de la misma.

Gráfica 28: Comparativa Negociación-Sensibilidad interpersonal-Dirección de personas.
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Negociación – Sensibilidad Interpersonal – Dirección de personas



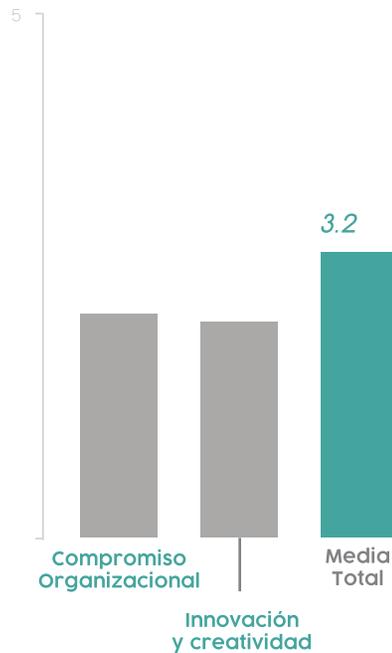
De nuevo se observan claras diferencias (entre .60 y .75) entre las medias de Negociación y Sensibilidad Interpersonal y la media obtenida en Dirección de Personas.

Como ya hemos comentado, esto puede indicar un perfil más negociador y dialogante frente a otro más directivo.

Esto no es un factor bueno ni malo en sí, ya que existe un componente muy situacional (unas situaciones demandan un estilo dialogante y otras un estilo más directivo) pero arroja luz sobre el estilo dominante que podemos encontrarnos en la organización.

Gráfica 29: Comparativa Compromiso Organizacional – Innovación y Creatividad.
Media Total = Media obtenida en todas las competencias Multiplicity

Compromiso – Innovación



Por último, nos gustaría destacar esta relación entre las dos competencias con menor media del ranking, Compromiso Organizacional e Innovación y Creatividad.

La conclusión que podríamos obtener de este cruce es que es posible que la aportación de las personas que componen la organización en lo que se refiere a ideas novedosas, rompedoras o que se salen de la norma y pueden por tanto ser de gran valor añadido sea menor de lo que podría ser.

Si es así, es posible que nos estemos perdiendo muchas cosas importantes, ya que lo que define a una organización es, precisamente su inteligencia colectiva. Por tanto, sería interesante explorar más a fondo estos dos aspectos en el contexto concreto de cada organización y poner en marcha las medidas oportunas para mejorar esta situación.

6.7 Correlaciones entre competencias

A continuación, queremos compartir algunas correlaciones significativas que se han encontrado entre las distintas competencias. No olvidemos que una correlación no es una relación causal, sólo nos dice que dos variables se mueven al mismo tiempo en la misma dirección (y que, por tanto, parecen tener alguna relación).

Además, la correlación puede estarnos diciendo que es probable que cuando buscamos una determinada competencia, es posible que encontremos al tiempo otras que tienen cierta “asociación”.

Flexibilidad-Tolerancia a la presión (0.545)

Estas dos competencias, de la misma dimensión, muestran una correlación alta en su comportamiento. No deja de tener una lógica clara, ya que una elevada tolerancia a la presión está muy relacionada con la flexibilidad y viceversa. Es evidente que, cuanto más adaptable sea, es más probable que pueda manejar situaciones de presión (que en muchas ocasiones están también relacionadas con el cambio) que si tengo una menor flexibilidad y adaptabilidad. Es una combinación muy interesante para ciertos perfiles que tienen que afrontar imprevi-

tos, cambios o adaptarse a distintas situaciones, y que además están sometidos a presión de tiempo o resultados, como (líderes de proyecto, por ejemplo).

Compromiso Organizacional – Trabajo en equipo (.520)

Aunque, como vimos anteriormente, una competencia tenga una media relativamente elevada y otra no, no significa que no puedan correlacionar, es decir, que se “muevan” de una forma sincronizada (cuando una sube, la otra sube, si baja, la otra baja). Obviamente, es lógico que pueda existir relación entre estos dos, ya que una organización no deja de ser un equipo grande.

En ocasiones, trabajo en equipo puede ser un buen predictor de compromiso, aunque no siempre es así. De hecho, puede haber más compromiso con el entorno cercano que con un entorno mucho más amplio y abstracto como es la organización. Puede ser una combinación importante para personas con responsabilidad sobre equipos, que necesiten crear cohesión interna y al mismo tiempo transmitir e inculcar la visión de la organización para conseguir un compromiso de todos con la misma (puestos de supervisión, por ejemplo).

Visión de negocio - Desarrollo de relaciones y redes (.624)

En este caso, la lógica de la relación parece bastante obvia. A mayor amplitud de relaciones, más visión y más capacidad para detectar oportunidades. La relación aumenta nuestra visión, nuestro alcance, así como la visión puede orientarnos al desarrollo de relaciones y redes para alcanzar la misma. Es una combinación importante en trabajos relacionados con el emprendimiento o la expansión de negocio.

Iniciativa – Visión de negocio (.499)

En la misma línea anteriormente mencionada, perfiles tendientes al emprendurismo o lanzar nuevas iniciativas dentro de su entorno. A su vez, existe una correlación entre Iniciativa y Desarrollo de Redes (.425), por lo que conforman una especie de “pack” característico de cierto tipo de perfiles.

Correlaciones negativas

Un caso interesante de correlación negativa se da entre Dirección de Personas por un lado y Flexibilidad y Tolerancia a la presión por otro. Cuando una sube, las otras tienden a bajar, y viceversa. Puede estar relacionado con un estilo muy directivo (presentes en personas que puntúan alto en Dirección de personas), tendente a la rigidez y que pueda tener problemas con el cambio.

No obstante, las correlaciones son solo correlaciones, así que no suponen que una determinada relación tiene que darse siempre. Por supuesto que habrá personas con un nivel alto en Dirección de Personas que también lo tengan en Flexibilidad, pero la tendencia general no parece ser esa. Este tipo de correlaciones nos dan algunos avisos, que cada organización puede chequear en los entornos y procesos concretos en los que esté trabajando.

Correlaciones generales o de cluster:

Además de las dimensiones teóricas (competencias “similares” en ciertos aspectos, Multiplicity da la oportunidad de valorar a los participantes en una serie de Clusters , esto es, agrupaciones de competencias que, por nuestra experiencia en evaluación, resultan relevantes para una serie de perfiles, y que nos dan una puntuación global. Esos clusters son Orientación al Emprendimiento, Ventas, Servicio e Inteligencia Emocional.

Tabla 4: Relación de clusters

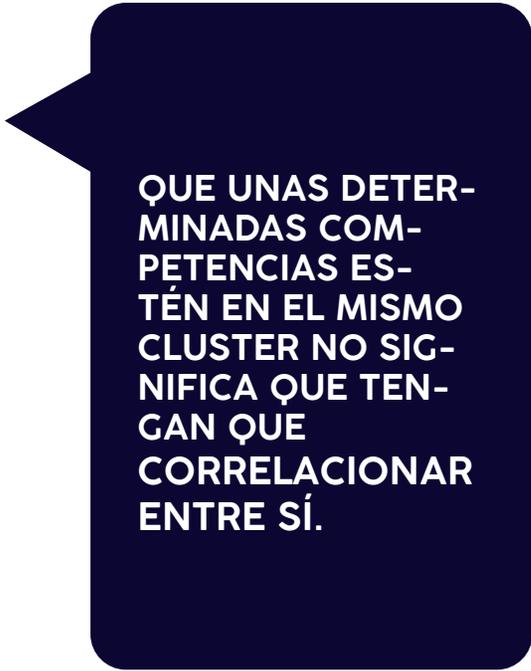
Clúster	Competencias asociadas
Orientación al emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de personas Iniciativa Desarrollo de relaciones y redes Visión de negocio Innovación y creatividad
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Impacto e influencia Iniciativa Orientación a resultados Desarrollo de relaciones y redes Negociación
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad Tolerancia a la presión Orientación al cliente Orientación a resultados Sensibilidad interpersonal
Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> Tolerancia a la presión Flexibilidad Negociación Sensibilidad interpersonal

Que unas determinadas competencias estén en el mismo cluster no significa que tengan que correlacionar entre sí. Por ejemplo, en el cluster de Orientación al emprendimiento (Dirección de personas, Iniciativa, Desarrollo de Relaciones y Redes, Visión de negocio e Innovación y creatividad), se observa una correlación positiva entre todas las competencias, excepto en el caso de Innovación y Creatividad, que sigue una lógica diferente.

El cluster de Servicio (Flexibilidad, Tolerancia a la Presión, Orientación al cliente, Orientación a resultados y Sensibilidad Interpersonal) también es bastante homogéneo en general, excepto en el caso de Sensibilidad Interpersonal, que correlaciona menos con el resto de variables.

En general, todas estas correlaciones nos dan simplemente una idea de probabilidad. Es decir, si encuentro Flexibilidad es posible que encuentre a la vez Tolerancia a la presión. Sin embargo, si encuentro Dirección de personas es más difícil que encuentre Flexibilidad (o viceversa). Esto puede servir

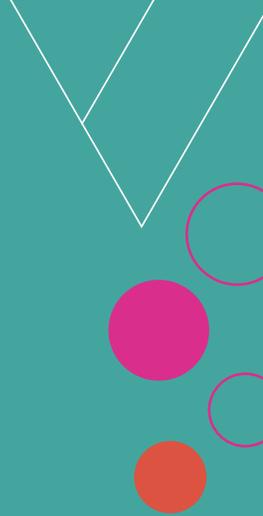
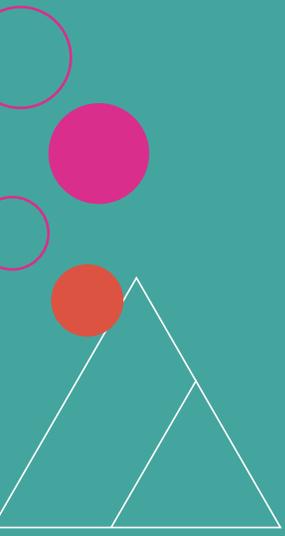
también como precaución a la hora de diseñar perfiles, por ejemplo. Por supuesto, si yo necesito un perfil con Dirección de personas y Flexibilidad, así lo diseñaré. Pero debo tener en cuenta que puede ser más difícil de encontrar, y que posiblemente necesite más esfuerzo.



QUE UNAS DETERMINADAS COMPETENCIAS ESTÉN EN EL MISMO CLUSTER NO SIGNIFICA QUE TENGAN QUE CORRELACIONAR ENTRE SÍ.

PENSAMIENTO ANALÍTICO Y SISTÉMICO

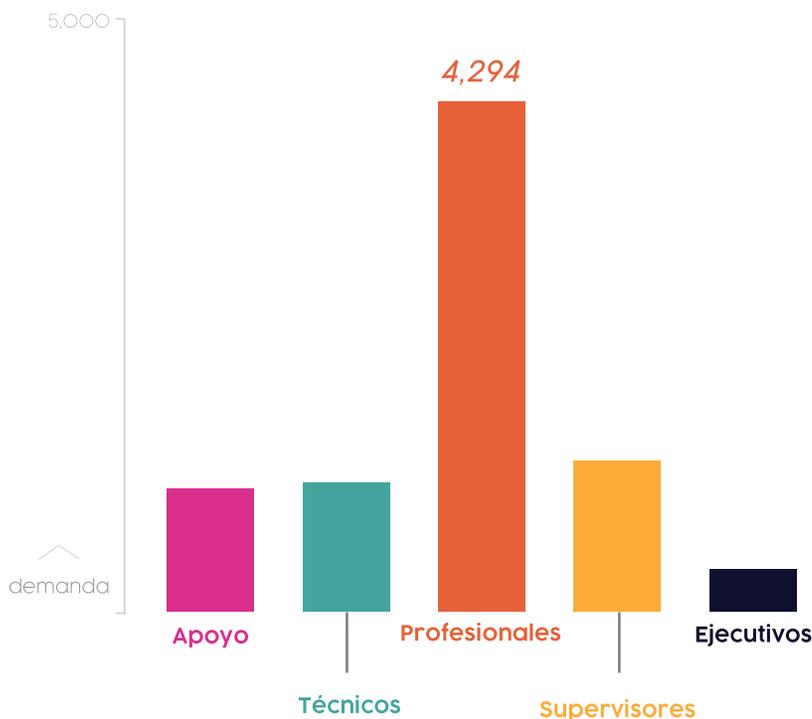
CAPÍTULO SIETE



7.1 Demanda por grupo ocupacional

A continuación podemos ver la utilización del test de Pensamiento Analítico y Sistémico por grupo ocupacional:

Gráfica 30: Nivel de demanda de Pensamiento Analítico y Sistémico por grupo ocupacional.



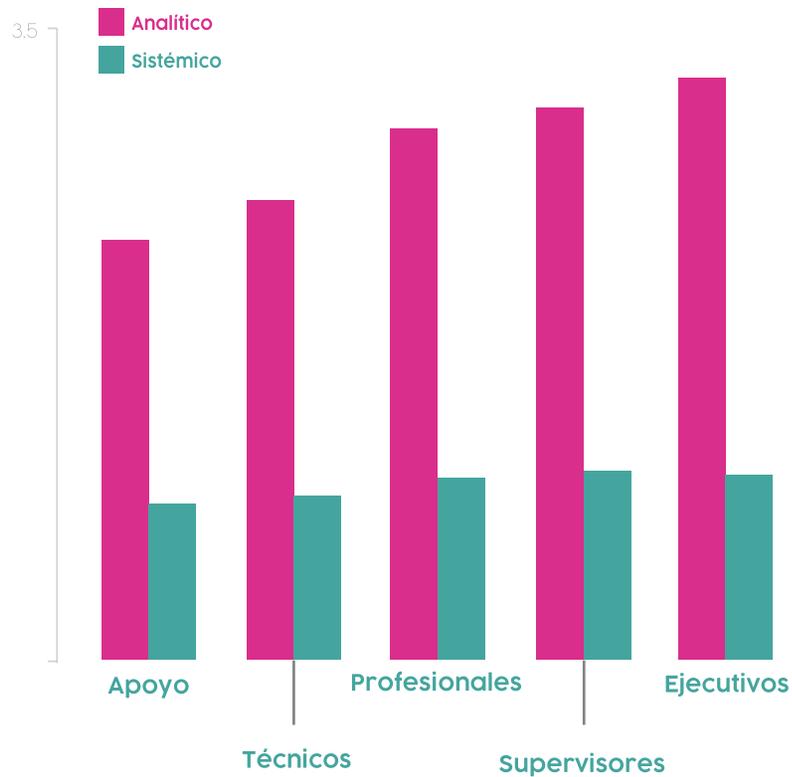
En general, el test de Pensamiento Analítico y Sistémico ha tenido un espectro bastante amplio de aplicación, en distintos procesos y colectivos.

Como podemos ver, es ampliamente utilizado en el grupo de Profesionales, estando más distribuido en el resto de grupos y con una menor aplicación en el grupo Ejecutivo.

Tiene lógica hacer una evaluación aptitudinal en grupos que pueden presentar potencial (y que incluso puede que aún no tengan sus competencias totalmente desarrolladas por edad o circunstancias) y ceñirse más a una evaluación competencial en perfiles Ejecutivos, que se supone más desarrollado y que por lo general en estas posiciones hay más evidencias de logros visibles.

7.2 Nivel de desarrollo por grupo ocupacional

Gráfica 31: Nivel de desarrollo registrado en Pensamiento Analítico y Sistemático por grupo ocupacional



En cuanto al nivel alcanzado, las medias son bastante cercanas a un nivel medio de desarrollo en pensamiento analítico (2,78), pero son especialmente bajas en pensamiento sistemático (1,70). Esto significa que muchas personas no superan el nivel 1 en la parte sistémica del test.

Debe dejarse claro que el espíritu de este test es ser exigente y discriminar bien a niveles altos, por lo que también es lógico que tengamos una gran masa de participantes en niveles bajos. De todas formas, los resultados son útiles para sacar una serie de conclusiones.

**UN ASPECTO
FUNDAMENTAL
ES LA POSIBLE
RELACIÓN
DEL PENSA-
MIENTO ANALÍTICO Y
SISTÉMICO CON
EL POSIBLE
POTENCIAL
DE LAS PERSONAS**

7.3 conclusiones pensamiento analítico y sistémico

En primer lugar, es de analizar que el pensamiento analítico esté en unos niveles medios de desarrollo, más bien medio-bajos en personal de Apoyo y Técnicos. Hemos de tener en cuenta que el pensamiento analítico es una habilidad fundamental, que se encuentra en la base de aspectos como la toma de decisiones o la planificación. Sin un adecuado nivel de análisis es difícil mejorar, aprender de los errores o crecer personal y profesionalmente. Por tanto, es un aspecto crucial y la mejora del mismo puede ser extremadamente importante, sobre todo en determinados colectivos.

En segundo lugar, aunque pensamiento sistémico es un test exigente, los niveles alcanzados (claramente bajos) pueden llevar a dos conclusiones, apoyadas además en diversas entrevistas con los participantes en estos tests. La primera, una muy escasa

“costumbre” o hábito a la hora de utilizar este tipo de pensamiento. En general no estamos entrenados en su utilización, por lo que los problemas relacionados con este tipo de pensamiento nos resultan muy complejos. Y la segunda, que se tiende a tener una visión “restringida” o excesivamente acotada de los problemas.

Los participantes son capaces de actuar sobre un problema y solucionar lo inmediato (aplicar una solución directa), pero tienen muchas más dificultades a la hora de prever las consecuencias que esa acción puede tener en otros ámbitos. Es más, parece que se tiende a tener una visión muy lineal de las cosas, y muy poco holística. Esto puede estar relacionado con la visión estratégica o de negocio, y es una oportunidad prometedora para un análisis en mayor profundidad.



Aunque no podemos afirmarlo de una forma definitiva (se necesita más tiempo y una mayor profundización), parece haber una tendencia entre altas puntuaciones en el test y una capacidad de aprendizaje y desarrollo más rápida o eficaz.

Como decíamos antes, parece que estamos hablando de una habilidad básica en la que apoyarse para crecer. Quién obtiene una alta puntuación en pensamiento analítico y sistémico tiene, cuando menos, la capacidad de analizar en profundidad, encontrar relaciones entre factores y tomar decisiones con bases sólidas, y esta es una habilidad crítica a la hora de aprender.

Por otro lado, y aunque los datos también son insuficientes para hacer una afirmación tajante, se observa también una relación bastante clara entre puntuaciones altas en pensamiento analítico y sistémico y una mayor capacidad para analizar situaciones complejas (puesto de manifiesto en otro tipo de pruebas de contraste realizadas, como ejercicios de *assessment centre de análisis*). Del mismo modo, unas puntuaciones bajas en los tests parecen predecir un rendimiento bajo en este tipo de pruebas. Los

datos no son ni mucho menos definitivos, pero los indicios están ahí. Por tanto, sí resulta muy recomendable el contrastar las puntuaciones en estos tests con este tipo de pruebas cuando los resultados nos ofrezcan dudas.

Así pues, una puntuación más alta puede estar hablándome de una persona que posee unas capacidades básicas para crecer y aprender, que podemos entender como “potencial de desarrollo”. Esto puede resultar especialmente útil a la hora de analizar perfiles de menor experiencia, o sin experiencia contrastada en determinados puestos y funciones, donde las pruebas basadas en competencias no son tan concluyentes con respecto al potencial.

En cuanto a los datos por grupo ocupacional, hay una clara línea ascendente como podemos ver en la gráfica, similar a lo que ocurría en la mayoría de competencias. En el caso de pensamiento sistémico, la línea ascendente es menos evidente al moverse todos los grupos ocupacionales en niveles bastante bajos, pero existe (excepto en el caso de Supervisores y Ejecutivos, que se encuentran muy próximos en pensamiento sistémico).

En cuanto a la posible relación de los resultados de pensamiento analítico y sistémico con algunas de las competencias analizadas, podría tener relación o influencia sobre algunas, como Planificación o Flexibilidad. Sin embargo, y en una primera visión que estudiaremos en posteriores análisis, parece prometedora su posible relación con Innovación y creatividad.

Precisamente, *Innovación y Creatividad es la menos desarrollada de las competencias, y algunos de sus aspectos básicos pueden estar muy relacionados con el pensamiento analítico y sistémico. Contrariamente a lo que se piensa popularmente, la Innovación y creatividad no consiste simplemente en una “inspiración”, que se posee o no. La innovación y creatividad está muy relacionada con el análisis de diferentes factores, la percepción de diferentes detalles, la construcción de escenarios hipotéticos o la valoración de diferentes posibilidades y su influencia en distintos entornos.*

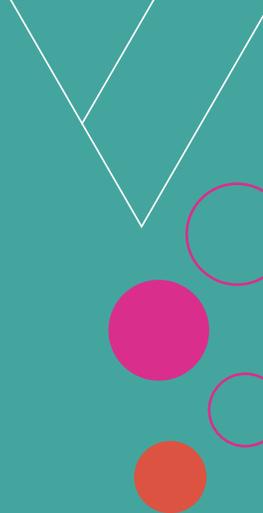
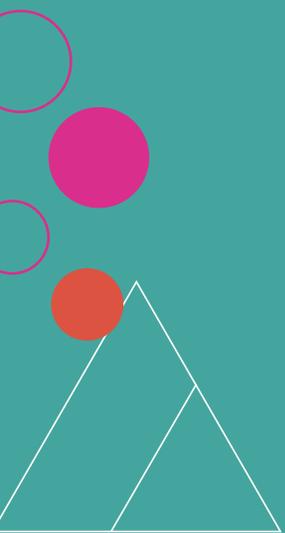
Por tanto, puede ser interesante para la organización cruzar los datos de Innovación y Creatividad con los obtenidos en analítico y sistémico o, en su defecto, tomar estos últimos como una posible referencia de un potencial en esta área.

Por último, hay que destacar que, como tantas otras variables, el pensamiento analítico y sistémico son habilidades entrenables, no simplemente “inteligencias” otorgadas de nacimiento y que no se pueden modificar. Si entreno el análisis, cada vez analizaré mejor. Y el entorno laboral ofrece una serie enorme de oportunidades para desarrollar estos aspectos en el día a día, simplemente sistematizando la forma en la que hacemos determinadas cosas o llegamos a determinadas conclusiones. Y una razón de peso para mejorar estas habilidades es que haremos más fiable la toma de decisiones, a todos los niveles.

EL PENSAMIENTO ANALÍTICO Y SISTEMICO SON HABILIDADES ENTRENABLES, NO SIMPLEMENTE “INTELIGENCIAS” OTORGADAS DE NACIMIENTO Y QUE NO SE PUEDEN MODIFICAR.

CIERRE

CAPÍTULO OCHO



**NUESTRO
INTERÉS ES
QUE PUEDA
SACAR EL
MÁXIMO
PARTIDO
POSIBLE A LA
HERRAMIENTA**

Este primer análisis de tendencias basado en los datos Multiplicity abre a su vez múltiples posibilidades de actuación y de profundización.

Nuestro interés fundamental es que este documento pueda ser de utilidad a los clientes/miembros de la comunidad de Multiplicity y a la sociedad en general, y que les ofrezca ideas para sacar el máximo partido posible a la herramienta.

También que les ofrezca vías de acción, puertas abiertas que a ellos mismos les sirvan para profundizar más y llegar a nuevas conclusiones, ya que las posibilidades no se agotan ni mucho menos en estas páginas.

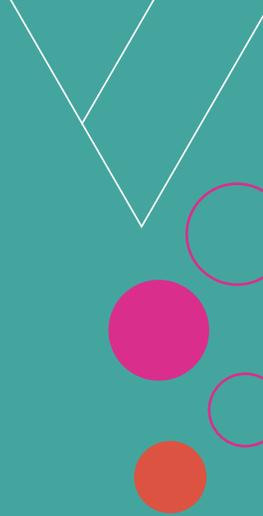
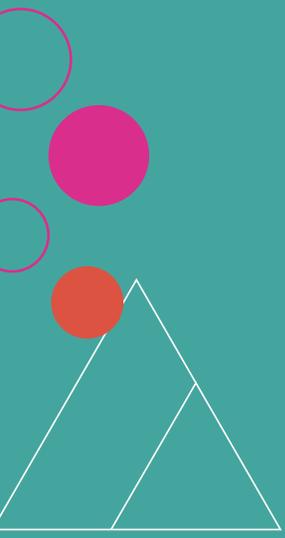
Esperamos también haber estimulado a los clientes que nos acompañan en este camino a utilizar Multiplicity de una manera mucho más profunda para que, a su vez, nos ayuden a seguir mejorándola.

Porque una herramienta sólo pueden mejorarla quienes la utilizan.

Por último, pero no menos importante, expresar nuestro agradecimiento a todos aquellos clientes/miembros de nuestra comunidad y participantes en los procesos por su confianza y por ayudarnos a hacer de Multiplicity una herramienta cada día mejor.

A todos,
muchas gracias.

ANEXOS



Anexo 1: Definición de Competencias

Competencia	Definición
Compromiso organizacional	Alinea su comportamiento con las metas y objetivos de la organización. Actúa de forma que beneficia a la organización.
Desarrollo de relaciones y redes	Establece y desarrollo relaciones profesionales efectivas y positivas con otros, tanto dentro como fuera de la organización. Es capaz de conectar fácilmente con otras personas y establecer relaciones de confianza; para su propio beneficio y en el de la organización.
Dirección de personas	Da instrucciones y directrices claras a otros, marcando objetivos, definiendo tareas y organizando el trabajo. Adapta su estilo de liderazgo de acuerdo al individuo y/o la situación concreta.
Flexibilidad	Se adapta fácilmente a nuevas situaciones y formas de trabajar. Es receptivo a los cambios y muestra voluntad por adaptarse a ellos de forma efectiva.
Impacto e influencia	Genera una primera impresión positiva y logra influenciar las acciones de otros, usando estrategias directas e indirectas, transmitiendo credibilidad que se mantiene a lo largo del tiempo.

Competencia

Definición

Iniciativa

Busca activamente oportunidades y actúa ante las mismas, sin necesidad de que otros lo muevan, mostrando una disposición a actuar de manera proactiva.

Innovación y creatividad

Propone ideas nuevas y originales, así como enfoques novedosos y/o soluciones innovadoras. Ve más allá de los enfoques convencionales y de los métodos establecidos.

Negociación

Reconoce los objetivos de las diferentes partes. Negocia soluciones mutuamente favorables mediante el compromiso, y genera situaciones “ganar-ganar”.

Orientación a resultados

Muestra un enfoque a conseguir objetivos y resultados. Se esfuerza de forma constante en alcanzar o superar las expectativas.

Orientación al cliente

Identifica y comprende las necesidades del cliente. Se centra en satisfacer esas necesidades y asegurar tanto su satisfacción como una relación a largo plazo.

Competencia

Definición

Planificación

Planifica el trabajo para conseguir unos objetivos determinados. Programa por anticipado los pasos y recursos necesarios para una tarea o proyecto. Crea planes de contingencia.

Sensibilidad interpersonal

Muestra una forma de relacionarse considerada, comprensiva y empática, escucha activamente y es receptivo a los sentimientos de los demás.

Tolerancia a la presión

Mantiene una actitud calmada, controlada y positiva bajo presión, manteniéndose centrado en la tarea.

Trabajo en equipo

Emplea un enfoque cooperativo con los demás, compartiendo información y conocimientos. Promueve la armonía dentro del grupo y ayuda a los procesos de desarrollo del equipo.

Visión de negocio

Muestra una comprensión de los temas comerciales y de negocio, tanto a corto como a largo plazo, y tiene la habilidad de evaluar el impacto que diversas estructuras, políticas y procedimientos de la organización y el entorno tienen en el negocio.

Anexo 2: Definición de Pensamiento Analítico y Sistémico

Aptitud

Pensamiento analítico

Pensamiento sistémico

Definición

Capacidad de solucionar problemas analizando sus partes constitutivas, integrando información dispersa y/o inconexa, y distinguiendo lo relevante de lo irrelevante.

Capacidad de solucionar problemas por medio de la percepción y comprensión de sistemas y elementos interrelacionados entre sí de una forma global, detectando las consecuencias que las interacciones entre los elementos tienen sobre el sistema como un todo.



TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y APTITUDES

ANÁLISIS DE DATOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA DE EVALUACIÓN

multiplicity.