

Empower

Un modelo de autoevaluación de competencias aplicable en perfiles de puesto según los tipos de inteligencia individuales

Introducción

Presentamos aquí el modelo conceptual de una metodología de autoevaluación de competencias para el buen desempeño y el desarrollo de habilidades en perfiles de puesto o puestos de trabajo del mercado laboral. Esta metodología será aplicada en una plataforma digital, con el fin de orientar a las personas utilicen tecnología especializada en orientación vocacional, que les permite reconocer sus talentos y aplicarlos en rutas de desarrollo de competencias y mejores búsquedas de puestos de trabajo, y así desarrollar su potencial personal.

Además, este sistema ofrece a organizaciones, instituciones y empresas información valiosa sobre los talentos múltiples que necesitan para lograr lo que se proponen y, mediante el conocimiento de las competencias de sus colaboradores(as), les facilitan la gestión de esos talentos.

El manuscrito posee la siguiente estructura: Primero, exponemos nuestro marco filosófico sobre el talento humano, en el cual utilizamos la teoría de inteligencias múltiples de Howard Gardner para sustentar nuestro enfoque sobre competencias humanas y sus relaciones con perfiles de puesto o puestos de trabajo. En una segunda sección, presentamos la metodología diseñada desde nuestros fundamentos teóricos. Específicamente, 1) el diseño de nuestro propio diccionario de **Competencias Empower**, derivado de la teoría de inteligencias múltiples y de estudios científicos sobre diversas competencias; 2) la operacionalización de competencias mediante el uso de instrumentos de auto-reporte que ha sido diseñado con base en escalas de evaluación validadas en estudios científicos previos; 3) el diseño de un **Manual de Puestos Empower** y, finalmente; 4) la identificación de las competencias claves para cada puesto de trabajo de nuestro inventario.

Filosofías sobre el talento humano

Desde inicios del siglo XXI ha aumentado la claridad sobre la importancia del talento humano en el éxito y la sostenibilidad organizacional (e.g., Beechler, y Woodward, 2009; Iles, Chuai y Preece, 2010), así como para potenciar el desarrollo de las personas en sus perfiles de puesto. El talento humano ha sido definido de múltiples maneras, como un “dominio superior de habilidades desarrolladas” (Gagné, 2000), “la suma de las habilidades de una persona y su capacidad de crecer y aprender” (Michaels et al., 2001), o “la totalidad de la experiencia, conocimientos, habilidades y comportamiento que una persona posee y demuestra en una ocupación” (Cheese, Thomas y Craig, 2008). La multiplicidad de definiciones sobre talento humano se puede atribuir a diferencias en supuestos fundamentales y creencias sobre la naturaleza y el valor del talento (Gallardo, Dries y Cruz, 2013) – lo que tradicionalmente se conoce como filosofías del talento.

Principalmente, estas filosofías desacuerdan sobre dos nociones. Primero, sobre si sólo ciertas personas poseen talento versus si éste es común entre la población (criterio *exclusivo* versus *inclusivo*). Segundo, si el talento es determinado enteramente por la naturaleza, o bien si se puede desarrollar por la experiencia y el aprendizaje (*innato* versus *desarrollable*). A partir de estas diferencias, se han identificado cuatro tipos de filosofías: exclusiva/innata, exclusiva/desarrollable, inclusiva/innata e inclusiva/desarrollable (Meyers y van Woerkom, 2014).

La filosofía exclusiva/innata argumenta que solamente un pequeño porcentaje de las personas tiene talento y que éste tiene un origen genético (Tansley, 2011). La perspectiva exclusiva/desarrollable también propone que el talento es poco común y que este resultará en desempeño excepcional sólo si es desarrollado sistemáticamente (Gagné, 2004). En cambio, la filosofía inclusiva/innata proviene de la psicología positiva y asume que todas las personas poseen sus propias fortalezas estables (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Los psicólogos positivos sugieren que las personas son felices y muestran su mejor desempeño cuando pueden ejercer sus habilidades (Peterson y Seligman, 2004). El cuarto tipo de filosofía sobre el talento humano (inclusivo/desarrollable) propone que cualquier persona puede llegar a desempeñarse de manera excepcional, a través de entrenamiento y aprendizaje (e.g. Biswas-Diener, Kashdan, y Minhas, 2011).

En una encuesta realizada a especialistas en recursos humanos en 49 países, Meyers et al. (2020) encontraron que los cuatro tipos de filosofías son practicados con igual prevalencia, lo cual sugiere que las creencias sobre el talento humano varían subjetivamente, según los modelos mentales que adoptan las personas.

Nuestro marco filosófico sobre el talento humano se basa en supuestos tanto de la filosofía inclusiva/innata como de la inclusiva/desarrollable. Argumentamos que **cada persona posee una configuración única de habilidades y talentos reales y potenciales, que puede reconocer conocer por sí misma mediante autoobservación y reflexión.** Además, las personas pueden decidir cómo desarrollar y aplicar sus talentos y habilidades en comportamientos que les lleven a sobresalir y realizarse en actividades que les apasionan. En concreto, definimos *talento* como **la integración de los estilos cognitivos más marcados de una persona (su perfil de inteligencias múltiples), con sus pasiones y motivaciones, lo cual, combinado, determina los campos de acción en los cuales puede ser sobresaliente según sus talentos múltiples.** Con esta definición, nos separamos de la concepción reduccionista del talento como algo único, y adherimos a una definición que incluye la pluralidad como condición esencial para pensar los talentos humanos.

A partir de este marco, exponemos a continuación nuestro enfoque conceptual sobre las competencias humanas y el papel que desempeñan para alinear el potencial único de cada persona con su bienestar y realización en perfiles de puesto o puestos de trabajo.

Competencias y perfiles de puesto: una mirada desde las inteligencias múltiples

Al igual que ocurre con la noción de talento, existen decenas de definiciones de lo que es una competencia humana (ver Singh Chouhan y Srivastava, 2014). No obstante, encontramos dos aspectos comunes entre las diversas conceptualizaciones. Primero, el

talento está estrechamente relacionado con las competencias. Segundo, las competencias se asocian con habilidades inherentes al individuo que son observables; se pueden desarrollar a partir de las experiencias de vida, trabajo, estudio o entrenamiento, y predicen un desempeño efectivo en un rol ocupacional. A partir de estas relaciones entre talentos y competencias, definimos las *competencias humanas* como **habilidades cognitivo-conductuales que las personas pueden reconocer por sí mismas, que se desarrollan mediante el aprendizaje y la experiencia, que predicen el desempeño y la autosatisfacción en un rol ocupacional o puesto de trabajo, y cuyo desarrollo continuo permite a las personas crecer y auto-realizarse mediante los aportes de su trabajo.**

Esta definición de competencias es afín a la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (Gardner, 1983). Esta teoría rechaza el concepto tradicional de inteligencia y los métodos para medirla. El concepto de inteligencias múltiples hace referencia a la diversidad de las competencias humanas. Las personas pueden tener fortalezas en algunas competencias y debilidades en otras. La experiencia biográfica de una persona es crucial para determinar sus fortalezas y debilidades en diversas inteligencias – y sus competencias asociadas – y también para desarrollar sus capacidades. Esta noción llevó a Gardner a concluir que el término inteligencia estaba equivocado, pues no existe una sola manera de ser inteligente. Más bien, todas las personas son inteligentes en diferentes maneras y cada individuo tiene una configuración de competencias distinta en función de sus inteligencias predominantes. Esto quiere decir que cada persona posee un enorme talento, el cual en ocasiones no es suficientemente valorado, conocido o desarrollado.

Gardner propuso siete tipos de inteligencias. Las personas con *inteligencia interpersonal* perciben fácilmente los sentimientos de los otros, se relacionan con facilidad, saben interpretar las conductas y la comunicación, y entienden la relación entre las personas y las situaciones. Las personas con *inteligencia intrapersonal* tienen consciencia de sí mismas, son objetivas, capaces de entenderse a sí mismas, su relación y la de los otros con el mundo. Además, comprenden sus necesidades personales y las reacciones al cambio. La *inteligencia musical* se asocia con consciencia y apreciación del sonido, reconocimiento de tonos, ritmos y patrones, y comprensión de la relación entre sonido y emoción. Las personas con *inteligencia visual-espacial* interpretan y crean imágenes, poseen expresión pictórica e imaginación, entienden la relación entre las imágenes y el significado, así como entre espacio y efecto. La *inteligencia kinestésica* se relaciona con control y balance del movimiento corporal, agilidad física y buena motora fina. Por su parte, la *inteligencia lógica* tiene que ver con la detección de patrones, la deducción y aplicación del razonamiento científico, el análisis de problemas, los cálculos matemáticos y las relaciones causa-efecto. Finalmente, la *inteligencia lingüística* se asocia con las palabras y el lenguaje (de forma escrita y oral), con la retención, interpretación y explicación de ideas e información mediante el lenguaje, y con la comprensión de la relación entre comunicación y significado.

Según Gardner (2006), cada una de las siete inteligencias se asocia a competencias específicas que tienen un valor importante para el talento y el desempeño en el campo ocupacional. El cuadro 1 presenta ejemplos de perfiles de puesto comúnmente asociados a cada tipo de inteligencia.

Cuadro 1. Inteligencias múltiples y perfiles de puesto

Tipo de Inteligencia	Ejemplos de roles ocupacionales
Interpersonal	Político, vendedor(a), doctor(a), mediador, abogado(a)
Intrapersonal	Psicólogo(a), paramédico, cuidador(a), policía
Musical	Músico, cantante, compositor(a), DJ, ingeniero(a) acústico
Visual-espacial	Arquitecto(a), diseñador(a) gráfico, fotógrafo(a), escultor
Kinestésica	Bailarín(a), actor, atleta, chofer, bombero(a), chef
Lógica	Científico(a), ingeniero(a), contador(a), analista, experto(a) en computación
Lingüística	Escritor, abogado(a), periodista, docente, traductor

Aunque cada inteligencia se puede vincular con ciertos tipos de perfiles de puesto, el talento para desempeñarse y realizarse en una ocupación no depende necesariamente de las competencias derivadas de una sola inteligencia, sino más bien de una combinación de competencias de distintas inteligencias. De acuerdo con Gardner, las inteligencias lingüística, intrapersonal e interpersonal son más importantes para las ocupaciones sociales y emprendedoras, así como las orientadas a las personas. La inteligencia lógica es importante para las ocupaciones orientadas a los datos; las inteligencias kinestésica y musical para las ocupaciones orientadas hacia las cosas; y las inteligencias lingüística, lógica, visual-espacial y musical son relevantes para las ocupaciones orientadas a las ideas, las artes y la investigación.

Desde nuestra perspectiva, es igual de importante que las personas descubran las ocupaciones que les apasionan e interesan, como que conozcan las competencias claves para estas ocupaciones. Cada persona, a partir de su configuración de inteligencias, posee un mayor dominio de ciertas competencias y un menor dominio de otras. El autoconocimiento de las competencias es útil para descubrir las fortalezas de uno mismo, para experimentar satisfacción en diversas ocupaciones y también para gestionar el desarrollo de las competencias más débiles.

A partir de nuestro marco filosófico sobre talento humano, y utilizando la teoría de inteligencias múltiples, diseñamos una metodología de autoevaluación de competencias y definimos cómo éstas se vinculan con perfiles de puesto. En la siguiente sección detallamos la metodología, la cual incluyó: 1) Aplicar la teoría de inteligencias múltiples para construir un diccionario de competencias; 2) la operacionalización de cada competencia mediante medidas de autoevaluación; 3) la construcción de un inventario base de perfiles de puesto y; 4) la identificación de las competencias más importantes para cada rol.

Metodología: Taxonomía de competencias

Para construir nuestra taxonomía de competencias y, con ella, el Diccionario de Competencias Empower¹, identificamos las competencias más importantes asociadas a

¹Un diccionario de competencias es una colección de competencias que define de forma específica las habilidades y comportamientos necesarios para desempeñarse en perfiles de puesto o puestos de trabajo.

cada tipo de inteligencia planteada por Howard Gardner. Los siguientes criterios fueron empleados para seleccionar competencias, de acuerdo con nuestro marco conceptual.

- 1) Las competencias son de orden cognitivo-conductual.
- 2) Estas pueden ser evaluadas por una tercera persona, pero también uno mismo puede conocer sus competencias a partir del análisis y la reflexión sobre sus experiencias y aprendizajes de vida. Por tanto, a nivel metodológico, adoptamos un enfoque basado en la autoevaluación de competencias.
- 3) Las competencias son accionables, en el sentido de que pueden observarse mediante el comportamiento de las personas, particularmente en su desempeño en perfiles de puesto.
- 4) El nivel de desarrollo o dominio de cada competencia puede variar entre personas, ya que cada individuo tiene una configuración única de talento en las diversas inteligencias múltiples.
- 5) Aunque una persona pueda tener más fortaleza en un tipo de inteligencia que en otra y, por tanto, tendrá un mayor dominio de las competencias asociadas a sus inteligencias fuertes, consideramos que las personas tienen el potencial de desarrollar sus inteligencias y competencias más débiles cuando se fomentan las condiciones, situaciones y oportunidades óptimas.

Cuadro 2. Competencias identificadas según tipo de inteligencia

Tipo de Inteligencia	Competencias
Interpersonal	Orientación al cliente, liderazgo, colaboración, negociación
Intrapersonal	Pensamiento crítico, autocontrol, resiliencia, empatía
Musical	Pensamiento algorítmico, adaptabilidad, orientación al logro
Visual-espacial	Creatividad, visualización espacial, navegación espacial
Kinestésica	Habilidades motoras
Lógica	Pensamiento analítico, pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, atención al detalle
Lingüística	Persuasión, comunicación, escucha activa, habilidad de presentación.

El proceso de desarrollo del diccionario consistió en cuatro etapas. En la primera, revisamos la literatura existente para identificar las competencias comúnmente asociadas a los siete tipos de inteligencias múltiples. En la segunda etapa, seleccionamos las competencias a partir de los criterios de inclusión mencionados arriba. En la tercera etapa, conformamos un grupo multidisciplinario de expertos en psicología y educación. El grupo llevó a cabo dos tareas. Primero, se definieron cada una de las competencias mediante una revisión y adaptación de definiciones previas de autores que han diseñado o validado mediciones de autoevaluación de competencias. Luego, con base en la primera tarea, se redactaron una serie de ítems de auto reporte para operacionalizar cada competencia. En la cuarta etapa de desarrollo del diccionario, diseñamos criterios cuantitativos y cualitativos para caracterizar, a nivel general, el nivel de dominio de las competencias

Nuestro diccionario incluye la definición de cada Competencia Empower y una explicación general de tres niveles de dominio de las competencias (aprendiz, intermedio, avanzado).

(información detallada más adelante). Nuestro diccionario está conformado por 23 competencias. El cuadro 2 muestra las competencias seleccionadas según cada una de las inteligencias. Por su parte, el cuadro 3 presenta las definiciones de cada competencia, acompañadas de la fuente original revisada y adaptada.

Cuadro 3. Definiciones de competencias

Competencia	Definición	Fuente Base
Orientación al cliente	La orientación hacia identificar y responder a las necesidades, presentes y futuras, de “clientes” (estudiantes, pacientes u otras personas a quienes brindo un producto o servicio), con el objetivo de facilitar su satisfacción, bienestar o su fidelidad.	University of Manitoba
Liderazgo	La capacidad para motivar e influir de forma efectiva en otras personas, generando cambios en su pensamiento y/o acciones.	Hunter (2004)
Colaboración	La capacidad para cooperar con otros para alcanzar un objetivo o una solución común, de forma interdependiente, no de forma separada o compitiendo.	Korkmaz (2012)
Negociación	La capacidad para convencer a otra(s) persona(s) para llegar a acuerdos o resolver asuntos.	Brooks y Schweitzer (2011)
Pensamiento crítico	La capacidad de utilizar el razonamiento analítico, interpretativo, inferencial, evaluativo, explicativo, inductivo y deductivo para formar juicios, sacar conclusiones y tomar decisiones.	Facione et al. (1994)
Autocontrol	La capacidad para reconocer, comprender y controlar las propias emociones y pensamientos, lo cual permite actuar (o dejar de hacerlo) de manera intencional y consciente, en determinadas situaciones o circunstancias.	Tangney et al. (2004)
Resiliencia	La habilidad de afrontar las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas.	Wagnild y Young (1993)
Empatía	La capacidad de percibir los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, con tanta claridad como si fueran propios.	Spreng et al. (2009)
Pensamiento algorítmico	La capacidad para construir secuencias de pasos organizados para solucionar problemas y ejecutar procedimientos paso por paso para lograr un objetivo, hacer cálculos matemáticos y deducciones lógicas.	Aksoy (2004)
Adaptabilidad	La habilidad de ser flexible, de mente abierta, resiliente y estar listo(a) para cambiar o adaptarse a entornos laborales novedosos, cambiantes o ambiguos.	Van Dam y Meulders (2020)

Orientación al logro	El impulso y capacidad de conseguir las metas, propósitos u objetivos donde se fije la atención e interés.	Zweig y Webster (2004)
Creatividad	La capacidad de crear, imaginar y expresar nuevas ideas, formas u objetos, aplicando conocimientos y experiencias previas, pero con un sello personal e individual.	Aksoy (2004)
Visualización espacial	La habilidad de visualizar y manipular mentalmente figuras bidimensionales y tridimensionales.	Turgut (2015)
Navegación espacial	La capacidad de navegar o recorrer (mental o físicamente) espacios según la localización espacial de objetos de referencia (reales o virtuales).	Turgut (2015)
Habilidades motoras	Capacidades físicas que causan movimiento corporal predeterminado con máxima certeza, precisión y eficacia.	Stallings (1973)
Pensamiento analítico	La capacidad para resolver problemas a través de la comprensión de principios lógicos y la evaluación de evidencia.	Norris y Epstein (2011)
Pensamiento estratégico	La capacidad de planear para el futuro con base en el análisis de las condiciones presentes, la consideración de desafíos que se avecinan y la identificación de nuevas oportunidades.	Dhir et al. (2018)
Pensamiento sistémico	La capacidad de reconocer, comprender y sintetizar las interacciones e interdependencias en un conjunto de componentes diseñado para un propósito específico.	Robert Wood Johnson Foundation
Atención al detalle	La capacidad de realizar las tareas de manera minuciosa, y asegurarse de que cada detalle de la tarea se complete con precisión y sin errores..	Hofstee et al. (1992)
Persuasión	La capacidad de explicar de forma convincente la validez y la fuerza de las propias perspectivas, ideas o argumentos, para lograr que otras personas cambien su punto de vista.	Boster et al. (2011)
Comunicación	La capacidad de transmitir mensajes a otras personas, de forma verbal, no verbal y/o escrita, con el fin de crear una comprensión común sobre un asunto, fortalecer vínculos basados en el entendimiento mutuo y explicarse con calidad.	University of Manitoba

Escucha activa	La capacidad de prestar mucha atención mientras otra persona habla, recordar lo que ha dicho el otro y usar señales no verbales para indicar una atención activa.	Drollinger et al. (2006)
Habilidad de presentación	La capacidad para realizar y exponer ideas de manera eficaz y atractiva para variedad de audiencias.	University of Manchester

Operacionalización de competencias

Utilizamos instrumentos cuantitativos de tipo auto-reporte para construir un cuestionario de autoevaluación de competencias. El objetivo de este cuestionario es orientar a las personas para que puedan conocer por sí mismas el nivel de dominio que poseen en las competencias de nuestro diccionario. El diseño del cuestionario consistió en dos fases. En la primera, identificamos instrumentos de medición en la literatura para las 23 competencias de nuestro diccionario. Las fuentes científicas de cada medida son las mismas que las reportadas en el cuadro 3. En la segunda fase, el grupo multidisciplinario de personas expertas en psicología y educación revisó las medidas identificadas y, con base en las definiciones en el diccionario de competencias y el objetivo del cuestionario de autoevaluación, se construyeron nuevos ítems para medir las 23 competencias. El cuestionario resultante mide autopercepciones sobre creencias, motivaciones, actitudes, habilidades y conductas asociadas a cada competencia. Para uniformar todas las mediciones de las competencias, el cuestionario de autoevaluación utiliza las mismas instrucciones, rangos y categorías de respuesta de los reactivos.

Además, el equipo experto procuró que el cuestionario de competencias fuera amigable con los usuarios de Empower para proporcionar la información necesaria para que se pueda completar de la manera adecuada. Para ello se utilizaron algunas técnicas de la Entrevista Cognitiva para revisar la redacción del instrumento. El propósito de estas técnicas es detectar problemas o retos cognitivos en varios tópicos: a) dificultades en la comprensión de las instrucciones del cuestionario; problemas relacionados con la intención o significado de los ítems; c) problemas con los supuestos o la lógica subyacente a los ítems; d) presencia de sesgos inducidos por los ítems; e) la idoneidad de las categorías de respuesta.

La totalidad de las competencias fueron medidas con escalas Likert con valores de 1 a 5, en donde el valor de 1 significa completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. La siguiente instrucción fue elaborada en el instrumento de autoevaluación de competencias: *“A continuación, completarás la auto-evaluación de tus Competencias Empower, la cual te permitirá conocer tu perfil vocacional y planear las mejores rutas para el desarrollo de tus talentos múltiples. La autoevaluación contempla 23 competencias, que serán evaluadas por aproximadamente 8 a 10 preguntas. Esta información te mostrará el nivel de dominio de tus principales competencias, para planear cómo optimizarlas y desarrollarlas. Este es el primer paso para conectarte con las oportunidades del mundo laboral idóneas para ti. Al completar la auto-evaluación recibirás un informe con tu Perfil de Competencias Empower, junto con la lista de puestos de trabajo en los que podrás alcanzar tu máximo potencial. La auto-evaluación se puede completar solo una vez y toma, aproximadamente, 30 minutos. Si experimentas cansancio en algún momento, te recomendamos responder la autoevaluación en tramos. Para ello, puedes utilizar el botón de "Guardar avance" para mantener tu progreso. La auto-evaluación NO mide conocimientos, por lo que no requieres experiencia laboral ni grados académicos formales para completarla. Si no sabes cómo responder alguna*

pregunta, te aconsejamos contestar en forma espontánea según lo que aplique a tu realidad personal y experiencias de vida. Cada pregunta es un paso hacia adelante en el enriquecedor camino del auto-descubrimiento, que puede llevarte a vivir una vida más plena. Vale la pena contestarlas como que si tu futuro dependiera de ellas.

El cuadro 4 muestra un ejemplo de un ítem de medición para cada una de las competencias.

Cuadro 4. Ejemplo de ítems de autoevaluación para medir competencias

Competencia	Ejemplo ítem	# Ítems
Orientación al cliente	Me gusta atender las necesidades de las personas que son o pueden ser mis "clientes".	9
Liderazgo	Cuando lidero a otras personas, logro que den lo mejor de sí.	9
Colaboración	Me gusta colaborar con otras personas en mis actividades.	8
Negociación	Me gustan las situaciones en las que tengo que negociar.	9
Pensamiento crítico	Antes de dar una respuesta, me concentro en analizar bien la pregunta.	10
Autocontrol	Cuando una situación o persona me afecta, para bien o para mal, reconozco claramente mis emociones.	10
Resiliencia	La confianza en mí mismo(a) me permite pasar los tiempos difíciles.	9
Empatía	Cuando alguna persona se siente emocionada tiendo a sentir emoción también.	9
Pensamiento algorítmico	Tengo la habilidad para resolver rápidamente un problema matemático.	12
Adaptabilidad	Puedo manejar bien situaciones nuevas y desconocidas.	9
Orientación al logro	Cuando me fijo una meta, no descanso hasta alcanzarla.	9
Creatividad	Soñar causa que mis proyectos más importantes salgan a la luz.	12
Visualización espacial	Puedo visualizar mentalmente todos los ángulos de objetos tridimensionales.	9
Navegación espacial	Puedo recordar la ubicación espacial de objetos con mucha facilidad.	7
Habilidades motoras	Tengo habilidad para desempeñarme bien en los deportes.	10
Pensamiento analítico	Razonar las cosas con cuidado es uno de mis puntos fuertes.	9
		10

Pensamiento estratégico	Siempre intento establecer conexiones entre eventos pasados, presentes y futuros.	
Pensamiento sistémico	Siempre observo más allá de un evento específico para determinar la causa de un problema.	8
Atención al detalle	Cuando soy responsable de una tarea, siempre completo cada paso con éxito.	9
Persuasión	La mayoría de las veces, puedo convencer a otros de mi posición durante una conversación.	8
Comunicación	Tengo habilidad para comunicar con sensibilidad y tacto aquellas decisiones o recomendaciones que podrían percibirse negativamente.	8
Escucha activa	Soy capaz de mantener la concentración y el enfoque mientras otra persona me habla.	8
Habilidad de presentación	Siempre identifico los objetivos principales antes de planear una presentación o exposición.	8

Se utilizó el siguiente procedimiento para calcular los puntajes de cada competencia. Primero, para cada escala que mide una competencia, se calculó el puntaje promedio de respuesta de todos los ítems. Utilizamos medias porque esta forma de calificación de los ítems, desde los enfoques psicométricos actuales, es adecuada para interpretar adecuadamente los puntajes de las competencias. Segundo, la escala con valores de 1 a 5 fue recodificada a una escala de 20 a 100 – con el fin de facilitar la interpretación de los puntajes. Tercero, se eligieron tres puntos de corte para determinar tres niveles de dominio de cada competencia. La decisión de los rangos numéricos de cada nivel se basó en la hipótesis de que los talentos múltiples de una persona se organizan en una jerarquía piramidal. En el primer y segundo nivel se ubica una base general de talentos que todos (as) tenemos y dominamos de manera aprendiz o intermedia. En la cúspide de la pirámide, se encuentran los talentos dominantes que más nos distinguen de los demás. Cuarto, se caracterizaron los tres niveles de manera cualitativa.

Las personas con puntajes entre 20 y 60 poseen un nivel *aprendiz* en una competencia. La persona aprendiz tiene un dominio básico de las habilidades y le gustan las actividades relacionadas ellas, aunque puede mejorar su desempeño. Además, se caracteriza por un bajo nivel de independencia en la ejecución de tareas y, por lo tanto, requiere alta supervisión. También requiere más experiencia, procesos de aprendizaje y mentoría para desarrollarse.

Las personas con puntajes entre 61 y 84 en una competencia poseen un nivel *intermedio* de dominio. Este se caracteriza por un dominio moderado de las habilidades y un nivel de independencia medio en la ejecución de tareas y, por lo tanto, se requiere alguna supervisión. Las personas con dominio intermedio demuestran buen desempeño, pero todavía tienen espacio para desarrollarse.

Puntajes entre 85 y 100 se asocian a un nivel *avanzado* en el dominio de una competencia. La persona con dominio avanzado posee un alto dominio de las habilidades y de desempeño asociado a ellas, un alto nivel de independencia en la ejecución de tareas, y puede dar mentoría y supervisar a otros.

Inventario de perfiles de puesto

Para desarrollar un inventario de perfiles de puesto, primero identificamos un universo ocupacional, inspirado en la teoría de la jerarquía de necesidades humanas de Maslow (1962). La escala de necesidades de Maslow se describe como una pirámide de cinco niveles. Los cuatro primeros niveles pueden agruparse como “necesidades de déficit”, las cuales incluyen necesidades básicas, de seguridad y protección, sociales (afiliación) y de estima (reconocimiento). El quinto nivel ha sido denominado “necesidad de autorrealización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser.” La teoría de Maslow sustenta que solamente se atienden las necesidades superiores cuando se han satisfecho las inferiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades hacia abajo en la jerarquía.

Adaptamos el modelo conceptual de Maslow para crear un universo de cuatro sectores ocupacionales. Los sectores se pueden asociar a los niveles en la jerarquía de Maslow. Por ejemplo, el primer sector es el de *necesidades básicas* (salud, alimento, agua) y el segundo se denomina *recursos y procesos*. Estos sectores corresponden al nivel de necesidades básicas y al de seguridad y protección de Maslow. El tercer sector se denomina *sociedad* y corresponde con las necesidades sociales y de estima. El cuarto sector, denominado *creatividad e innovación*, se asocia al nivel superior de autorrealización en la jerarquía de necesidades.

Dentro de cada sector ocupacional, identificamos dominios que componen clústeres de perfiles de puesto. Para cada clúster, elaboramos un inventario de puestos. Este inventario incluye puestos que son necesarios y relevantes para la sociedad, así como otros que reflejan tendencias actuales y futuras, como resultado del progreso tecnológico, la innovación y las transformaciones de la mundialización. En total el inventario de perfiles de puesto está compuesto por 116 puestos. Ahora bien, el inventario actual es solamente un punto de partida. Este crecerá con el tiempo, al incorporar nuevos puestos sugeridos por personas, empresas y organizaciones. El cuadro 5 muestra los sectores y dominios ocupacionales, ejemplos de puestos y la cantidad de puestos dentro de cada dominio.

Cuadro 5. Ejemplos y cantidad de perfiles de puesto según sectores y dominios

Sector	Dominio	Ejemplo de perfil	# Puestos
Necesidades básicas	Salud física	Nutricionista	9
	Salud mental	Psicólogo(a)	1
	Fitness y deporte	Entrenador(a) deportivo	1
	Agroalimentario	Agrónomo	3
	Preparación de alimentos	Cocinero(a)	2
	Seguridad	Policía	2

	Agua	Tecnólogo(a) de calidad de agua	1
Recursos y procesos	Transporte	Chofer	2
	Energía	Electricista	2
	Manufactura e industria	Tecnólogo(a) de alimentos	8
	Servicios logísticos	Especialista en comercio exterior	4
	Infraestructura	Arquitecto(a)	6
Sociedad	Ética	Filósofo(a)	2
	Política	Analista político	1
	Legal	Abogado(a)	1
	Comunicación	Relacionista público	5
	Educación	Educador(a) preescolar	8
	Mercadeo	Community manager	7
	Ventas	Desarrollador de negocio	6
	Centros de servicio al cliente	Agente de call center	6
	Recursos humanos	Reclutador(a)	2
	Administración de empresas	Analista financiero	6
	Turismo	Operador turístico	6
Creatividad e innovación	Cuidado personal y belleza	Esteticista	2
	IT	Científico(a) de datos	8
	Arte y diseño	Diseñador(a) gráfico	12
	Ciberseguridad	Especialista en ciberseguridad	2
	Medtech	Técnico de laboratorio clínico	1

Competencias vinculadas a los perfiles de puesto

Finalmente, para cada uno de los 116 perfiles de puesto, identificamos tres competencias claves para un desempeño positivo, satisfacción y auto-realización en el rol. Para vincular competencias con puestos, utilizamos nuestro Diccionario de Competencias Empower y, además, realizamos una revisión en línea de las competencias comúnmente asociadas a cada rol ocupacional.

Este producto investigativo tiene importantes aplicaciones. Primero, ofrece a las personas orientación sobre las ocupaciones en las que pueden desempeñarse mejor de acuerdo con sus competencias fuertes. Segundo, permite a las personas conocer cuáles son las competencias que debe desarrollar más. Tercero, para las empresas y organizaciones, es una oportunidad para diagnosticar el nivel de dominio de las competencias claves que poseen sus colaboradores(as), según los perfiles de puesto específicos que desempeñan. También desde el reclutamiento de talento, se puede identificar potenciales candidatos para perfiles de puesto, utilizando como parámetro el conocimiento sobre el dominio de las competencias necesarias. El cuadro 6 presenta ejemplos de competencias claves necesarias para perfiles de puesto, según cada dominio ocupacional.

Cuadro 6. Ejemplos de competencias claves asociadas a perfiles de puesto

Dominio ocupacional	Ejemplo de rol	Competencias
Salud física	Nutricionista	Empatía, orientación al cliente, escucha activa, pensamiento sistémico
Salud mental	Psicólogo(a)	Empatía, orientación al cliente, escucha activa, pensamiento analítico
Fitness y deporte	Entrenador(a) deportivo	Habilidades motoras, comunicación, liderazgo, orientación al logro
Agroalimentario	Agrónomo	Pensamiento sistémico, creatividad, pensamiento analítico, pensamiento estratégico
Preparación de alimentos	Cocinero(a)	Habilidades motoras, atención al detalle, orientación al cliente, colaboración
Seguridad	Policía	Liderazgo, autocontrol, pensamiento analítico, habilidades motoras
Agua	Tecnólogo(a) de calidad de agua	Pensamiento sistémico, pensamiento analítico, habilidades motoras, atención al detalle
Transporte	Chofer	Navegación espacial, orientación al cliente, autocontrol, pensamiento sistémico
Energía	Electricista	Pensamiento sistémico, habilidades motoras, atención al detalle, pensamiento analítico
Manufactura e industria	Tecnólogo(a) de alimentos	Creatividad, pensamiento analítico, pensamiento sistémico, atención al detalle
Servicios logísticos	Especialista en comercio exterior	Pensamiento sistémico, pensamiento estratégico, orientación al logro, atención al detalle
Infraestructura	Arquitecto(a)	Creatividad, pensamiento sistémico, pensamiento analítico, visualización espacial
Ética	Filósofo(a)	Pensamiento crítico, comunicación, creatividad, pensamiento analítico
Política	Analista político	Pensamiento crítico, comunicación, persuasión, habilidad de presentación
Legal	Abogado(a)	Comunicación, persuasión, negociación, pensamiento crítico
Comunicación	Relacionista público	Comunicación, persuasión, liderazgo, pensamiento crítico
Educación	Educador(a) preescolar	Autocontrol, orientación al cliente, empatía, pensamiento crítico
Mercadeo	Community manager	Orientación al cliente, comunicación, empatía, creatividad

Ventas	Desarrollador de negocio	Orientación al cliente, persuasión, orientación al logro, autocontrol
Centros de servicio al cliente	Agente de call center	Orientación al cliente, autocontrol, comunicación, empatía
Recursos humanos	Reclutador(a)	Orientación al cliente, comunicación, orientación al logro, negociación
Administración de empresas	Analista financiero	Pensamiento estratégico, pensamiento analítico, comunicación, habilidad de presentación
Turismo	Operador turístico	Orientación al cliente, comunicación, atención al detalle, persuasión
Cuidado personal y belleza	Esteticista	Orientación al cliente, escucha activa, habilidades motoras, atención al detalle
IT	Científico(a) de datos	Pensamiento analítico, pensamiento sistémico, pensamiento algorítmico, atención al detalle
Arte y diseño	Diseñador(a) gráfico	Creatividad, comunicación, orientación al cliente, pensamiento crítico
Ciberseguridad	Especialista en ciberseguridad	Pensamiento algorítmico, pensamiento sistémico, pensamiento analítico, atención al detalle
Medtech	Técnico de laboratorio clínico	Creatividad, pensamiento crítico, pensamiento analítico, atención al detalle

Conclusión

Las ciencias sociales, y en particular la psicología, han logrado definir un conjunto de competencias necesarias para el buen desempeño en perfiles de puesto específicos, dentro de una concepción amplia de los diversos tipos de talento humano. También se ha desarrollado instrumentos para medir esas competencias en función de puestos de trabajo específicos. Sin embargo, la aplicación práctica de esos instrumentos está limitada a profesionales especializados, cuyos servicios pueden tener un costo alto para las personas y las organizaciones. En Empower hemos desarrollado, con sólidas bases científicas, un instrumento que permite identificar con precisión un amplio rango de competencias y correlacionarlas con perfiles de puesto, a través de una plataforma digital de fácil acceso y operación. Nuestro sistema mejora de forma significativa la eficiencia y la precisión en los procesos de identificación de competencias, al tiempo que reduce su costo y aumenta su accesibilidad.

Referencias

Aksoy, B. (2004). *The Problem-Based Learning Approach in Geography Teaching*. Unpublished master's thesis). Gazi University, Institute of Education Sciences, Ankara.

- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106–118.
- Boster, F. J., Kotowski, M. R., Andrews, K. R., & Serota, K. (2011). Identifying influence: Development and validation of the connectivity, persuasiveness, and maven scales. *Journal of Communication*, 61(1), 178-196.
- Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2011). Can Nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 43-54.
- Cheese, P., Thomas, R. T., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). *Defining and developing a scale to measure strategic thinking*. foresight.
- Drollinger, T., Comer, L. B., & Warrington, P. T. (2006). Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychology & Marketing*, 23(2), 161-180.
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *The American Psychologist*, 67(8), 614–622.
- Facione, N. C., Facione, P. A., & Sanchez, C. A. (1994). Critical thinking disposition as a measure of competent clinical judgment: The development of the California Critical Thinking Disposition Inventory. *Journal of Nursing Education*, 33(8), 345-350.
- Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*. In K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Gagne, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119–147.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of Talent in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences-new horizons*. (Revised edition ed.).
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Hachette Uk.
- Hofstee, W. K., De Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the big five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of personality and social psychology*, 63(1), 146.
- Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a*

- servant leader*. Currency.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Korkmaz, Ö. (2012). A validity and reliability study of the Online Cooperative Learning Attitude Scale (OCLAS). *Computers & education*, 59(4), 1162-1169.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Norris, P., & Epstein, S. (2011). An experiential thinking style: Its facets and relations with objective and subjective criterion measures. *Journal of personality*, 79(5), 1043-1080.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Prada, M. C., Anderson, M., Bertolotto, M., Alzola, S. B., Leegstra, R. C., Cacciavillani, M. F., ... & Collavini, M. (2013). El desempeño de los perfiles de puesto y su relación con las actividades instrumentales de la vida diaria en los jóvenes. In *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- Presentation skills self-assessment. Department of Computation. University of Manchester Institute of Science and Technology.
- Robert Wood Johnson Foundation. *Systems Thinking Scale User Manual*. Extraído de https://case.edu/nursing/sites/case.edu.nursing/files/2018-04/STS_Manual.pdf
- Self-assessment inventory. Learning and Development Services. University of Manitoba. Extraído de https://umanitoba.ca/admin/human_resources/lds/cpd/media/employee_self_assessments.pdf
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of personality assessment*, 91(1), 62-71.

- Stallings, Loretta M. (1973). *Motor Skills: Development and Learning*. Boston: WCB/McGraw-Hill.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers, 2007/24/OB.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–32.
- Tangney, J., Baumeister, R., & Boone, A. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271-324
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Turgut, M. (2015). Development of the spatial ability self-report scale (SASRS): reliability and validity studies. *Quality & Quantity*, 49(5), 1997-2014.
- van Dam, K., & Meulders, M. (2020). The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Wagnild, G.M. & Young, H.M. (1993) Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, pp165-178.
- Zweig, D., & Webster, J. (2004). Validation of a Multidimensional Measure of Goal Orientation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(3), 232.