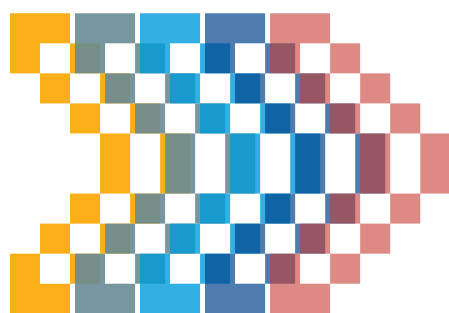
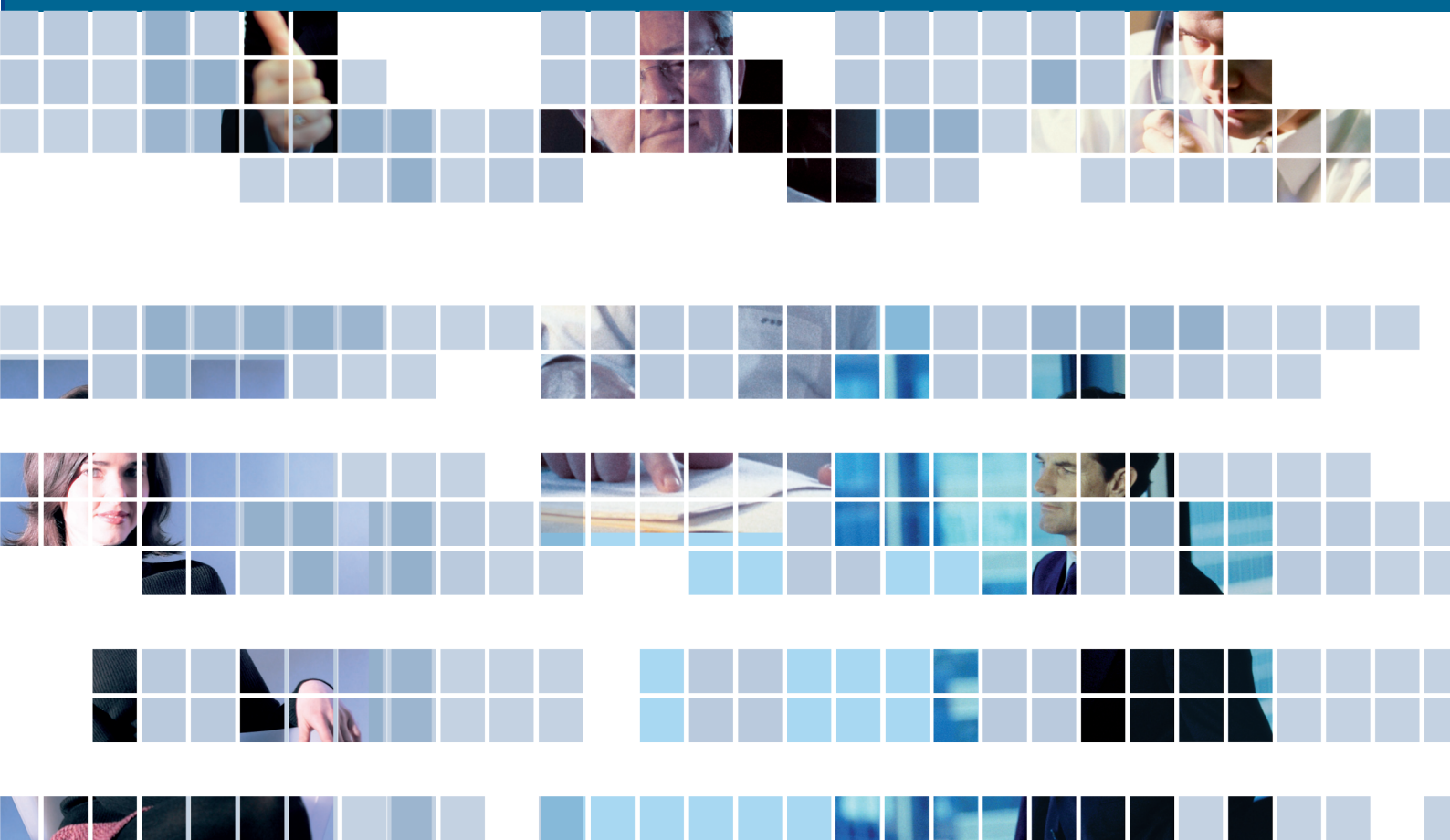




compeTEA

D. Arribas y J. Pereña



Manual





D. Arribas y J. Pereña

Manual

3.^a edición, revisada y ampliada



TEA Ediciones, S.A.U.
Madrid, 2015

Copyright © 2009, 2011, 2015 by TEA Ediciones, Madrid, (España).

Diseño y maquetación: La Factoría de Ediciones, S. L. (Madrid)
Printed in Spain. Impreso en España

ISBN: 978-84-16231-09-6
Depósito legal: M-3891-2015

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
AGRADECIMIENTOS	7
NOTA A LA TERCERA EDICIÓN	9
FICHA TÉCNICA	11
 1. Descripción general.	 13
 2. El concepto de competencia	 17
2.1. Definición de competencia y gestión por competencias	17
2.2. La evaluación de competencias.	20
 3. ¿Qué evalúa el compeTEA?	 25
3.1. Áreas de contenido.	25
3.2. Competencias.	26
3.3. Correspondencia con otras denominaciones	29
 4. Normas de aplicación y corrección	 31
4.1. Campos de aplicación.	31
4.2. Normas generales de aplicación	32
4.3. Instrucciones específicas.	33
4.4. Aplicación por Internet.	34
4.5. Corrección	35
 5. Fundamentación psicométrica.	 37
5.1. Desarrollo de la prueba.	37
5.2. Estudios de tipificación	39
5.2.1. Tipificación original.	40
5.2.2. Baremos disponibles	41
5.3. Análisis de elementos	42
5.3.1. Tipos de escalas de respuesta	42
5.3.2. Índices de atracción	44
5.3.3. Niveles competenciales y respuestas	47
5.4. Fiabilidad	48
5.5. Validez	54
5.5.1. Evidencias sobre la estructura interna: Intercorrelaciones escalares	54
5.5.2. Evidencias sobre la estructura interna: Modelo de competencias y factores de segundo orden	57
5.5.3. Evidencias convergentes y discriminantes: Competencias y motivación laboral	60
5.5.4. Evidencias convergentes y discriminantes: Competencias y variables clínicas.	62
5.5.5. Evidencias sobre la relación con un criterio: País de procedencia	64
5.5.6. Evidencias sobre la relación con un criterio: Formato de aplicación	65

6. Normas de interpretación	67
6.1 Test Referido a Normas (TRN) frente a Test Referido a Criterio (TRC)	68
6.2. Interpretación de las áreas	73
6.3. Interpretación normativa	75
6.4. Interpretación criterial	79
6.5. Puntos fuertes y débiles del examinando	84
6.6. Índices cualitativos: Creatividad y Delegación	89
6.7. Sinceridad	90
6.8. Informe interpretativo: un caso ilustrativo	93
Referencias	103

NOTA A LA TERCERA EDICIÓN

Desde su publicación en 2009, el *compeTEA* se ha convertido en una herramienta de referencia para la evaluación de las competencias en el ámbito laboral, tal y como lo avalan las más de 100.000 aplicaciones realizadas hasta la fecha en muy diversas partes del mundo.

Enfocada en un primer momento a las labores de selección de personal, principalmente, su uso ha trascendido este ámbito para ir incorporándose poco a poco en el contexto de otro tipo de evaluaciones; buen ejemplo de ello son las múltiples aplicaciones vinculadas al desarrollo personal (*formación, coaching...*) o al ámbito universitario. Del mismo modo, la prueba ha superado las barreras del país donde fue concebida, convirtiéndose en herramienta habitual de evaluación en más de 15 países de habla hispana y estando en la actualidad en proceso de adaptación a otros idiomas, como son el brasileño o el alemán.

Aprovechando esta buena salud de la que goza el instrumento, la tercera edición ha pretendido añadir distintas mejoras que refuercen su utilidad y su uso entre los profesionales. En primer lugar, una completa revisión y actualización del contenido del manual, así como la adaptación de algunos ítems para facilitar su comprensión en otras culturas. Además, se han incluido nuevos baremos para distintos países (España, Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y un baremo general para Latinoamérica) y, en algunos de ellos, para diferentes finalidades de evaluación (Directivos, Cuerpos de seguridad, Ámbito hospitalario, Desarrollo personal, Universitarios...), estando siempre disponible un baremo general válido para todas las aplicaciones.

Una de las mejoras más llamativas se refiere a la fundamentación psicométrica de la obra, lo que ha llevado a una revisión en profundidad del capítulo 5. Las modificaciones que se han incorporado respecto de ediciones anteriores son las siguientes:

- » Se ha incorporado información relevante sobre el proceso original de revisión de expertos que se llevó a cabo durante la construcción de los ítems, así como sobre las nuevas muestras de tipificación.

- » Se han efectuado nuevos análisis y estudios sobre la fiabilidad de las escalas con diversas muestras más numerosas y representativas. Además, se ha incluido información sobre la fiabilidad de las áreas y los errores típicos de medida.
- » Se ha actualizado la nomenclatura del apartado sobre la validez teniendo en cuenta los nuevos Estándares para los tests psicológicos y educativos (AERA, 2014).
- » Se han aportado nuevas evidencias de validez sobre la estructura interna de la obra, las cuales contrastan varios modelos teóricos con más de 20.000 casos.
- » Se han añadido nuevas evidencias sobre la relación del cuestionario con dos criterios: el país de procedencia y el formato de aplicación (papel y lápiz frente a Internet).
- » Se han recalculado las prevalencias de cada nivel competencial en la población.

Por último, al final del capítulo 6 se ha incorporado un ejemplo extraído del sistema de elaboración de informes automatizados de TEA Ediciones para ilustrar una posible vía de interpretación de las puntuaciones.

Esperamos que todo el trabajo realizado para presentar esta nueva edición revierta en un uso más completo, actualizado y fundamentado de la herramienta. Asimismo animamos a todos aquellos profesionales que utilizan el compeTEA en sus trabajos de investigación a que compartan con nosotros sus conclusiones y resultados, para poder incorporarlos en futuras ediciones de la obra.

David Arribas
(Dpto. de I+D+i de TEA Ediciones)
Enero de 2015

FICHA TÉCNICA

- » **Nombre:** compeTEA.
- » **Autores:** David Arribas y Jaime Pereña (Dpto. de I+D+i de TEA Ediciones).
- » **Procedencia:** TEA Ediciones (2009, 2015).
- » **Aplicación:** Individual y colectiva.
- » **Ámbito de aplicación:** Adultos.
- » **Duración:** Variable, entre 25 y 35 minutos.
- » **Finalidad:** Evaluación de 20 competencias, 5 áreas competenciales, una escala de sinceridad y 2 índices cualitativos.
- » **Baremación:** Puntuaciones S y niveles competenciales para varios grupos de referencia: población general, directivos, cuerpos de seguridad, etc.
- » **Material:** Cuadernillo, hoja de respuestas, kit de corrección y manual.

1. Descripción general



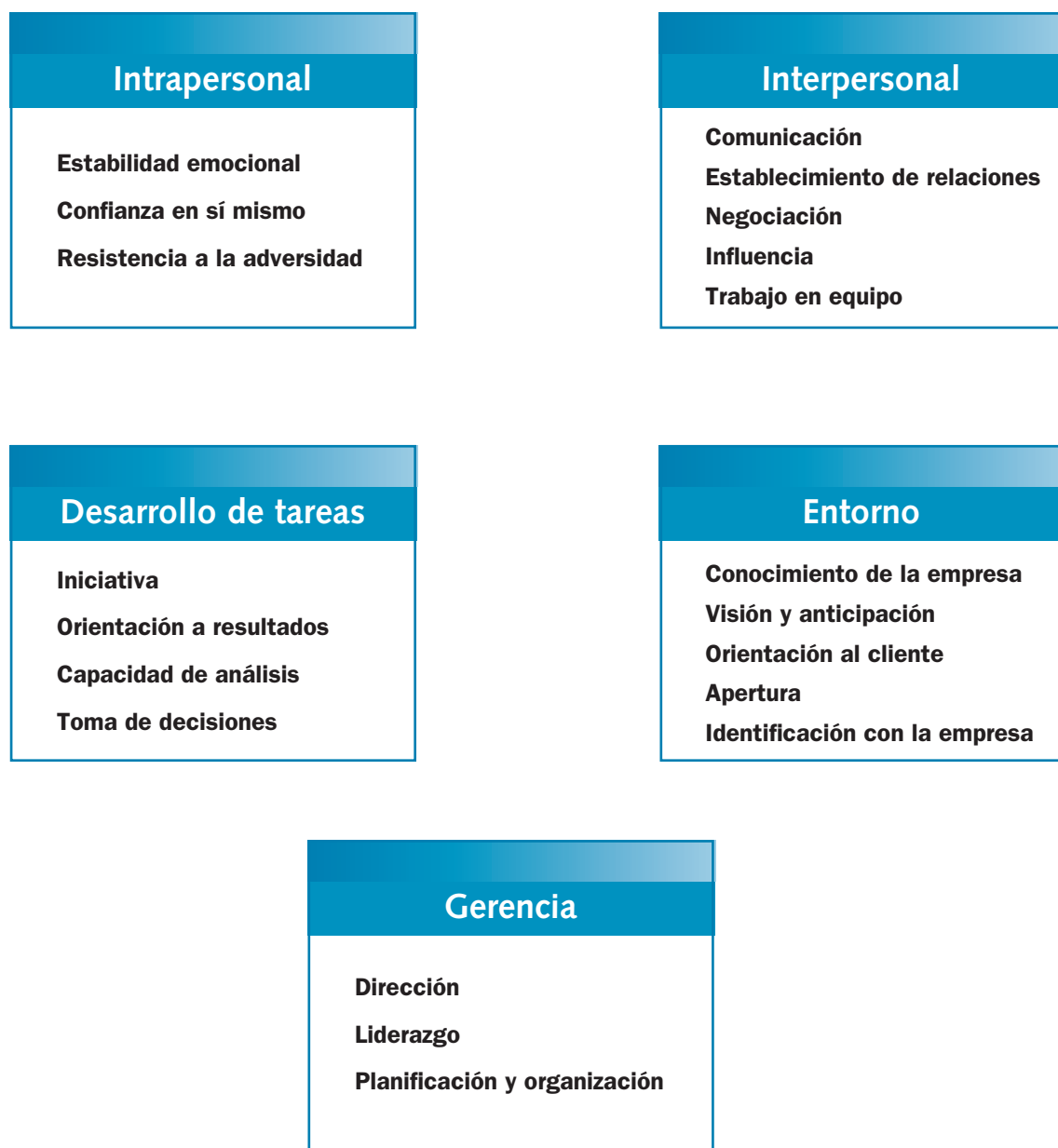
El compeTEA es un cuestionario de 170 elementos que evalúa 20 competencias clave en el ámbito profesional, agrupadas en 5 áreas temáticas, junto con una escala para el control de la sinceridad. En apenas 30 minutos se le presentan al sujeto enunciados relacionados con aspectos laborales, de diferente temática y representativos de una gran variedad de comportamientos, a los que debe contestar en función de la frecuencia con la que se producen en él o el grado de acuerdo sobre su contenido.

En su construcción se partió de 290 indicadores que potencialmente reflejaran 26 competencias, lo que después de varias fases de análisis resultó en el modelo métrico actual del compeTEA, con una cantidad notablemente inferior de elementos pero que abarcan un abanico amplio de competencias. De esta forma, se cumplió uno de los objetivos principales que se buscaba con su construcción: una prueba que con el menor tiempo posible de aplicación diera una información lo más completa posible del perfil competencial de una persona.

Como elementos diferenciadores frente a otras alternativas de evaluación, en primer lugar destacamos que se trata de una prueba específicamente diseñada para la medición de competencias, con todo lo que ello conlleva. Las competencias como tales son constructos complejos y de difícil operativización, lo que tradicionalmente ha supuesto una menor proliferación de instrumentos psicométricos específicos para esta finalidad, al contrario de lo que ocurre con otras variables muy relacionadas con ellas, pero con un mayor bagaje de estudio, como son los rasgos de personalidad. En este caso, desde el planteamiento de la obra hasta el producto final de varios años de trabajo, se tuvo en cuenta el objeto de medida como tal, lo que obligaba, entre otras cosas, a partir de un número elevado de indicadores para poder realizar una depuración de la prueba con garantía suficiente para medir con rigor las competencias.

Igualmente, está basada en un modelo de competencias (figura 1.1) con una amplia experiencia en el mundo aplicado; además, ha sido contrastado empíricamente y cuenta consiguientemente con un sólido respaldo. Por tanto, no se trata únicamente de una propuesta teórica en la que es posible basar los juicios competenciales derivados de su aplicación, sino de un punto de partida muy prometedor a partir de los resultados y las evaluaciones que se han podido analizar. No obstante es deseable que con el tiempo se vayan acumulando más evidencias a partir de su uso en múltiples contextos, para matizar, moldear o corroborar los hallazgos que se puedan obtener de un instrumento con las características del compeTEA.

Figura 1.1. Modelo de competencias del compeTEA



El principal ámbito de aplicación de la prueba es la selección de personal, para lo cual se confeccionaron baremos en puntuaciones *S* especialmente pensados para esta finalidad y de diversos colectivos. Sin embargo, su uso también es apropiado para otros objetivos no menos importantes, como por ejemplo el desarrollo personal, la formación o la orientación laboral. Para estos casos, en los cuales es más útil conocer el repertorio de comportamientos a partir de las respuestas en lugar de la posición relativa a un grupo normativo, se ha dividido cada competencia en cuatro niveles graduales y representativos de conductas, actitudes y valores cualitativamente distintos entre sí.

No cabe duda de que la combinación de los dos enfoques (baremos y niveles) es la que proporciona una información más completa sobre el perfil de una persona, especialmente indicada para el caso de aplicaciones individuales. No obstante, puede resultar muy costoso de analizar y poner en práctica al aplicar la prueba a colectivos muy numerosos, por lo que el profesional deberá decidir en estos casos sobre qué perfiles desea profundizar y obtener una información complementaria.

LA VISUALIZACIÓN
DE ESTA PÁGINA
NO ESTÁ DISPONIBLE.

Si desea obtener más información
sobre esta obra o cómo adquirirla consulte:

www.teaediciones.com





4.5. Corrección

Como en otros cuestionarios, la corrección del compeTEA ha de realizarse con ayuda de procedimientos informáticos, pues la corrección mediante las antiguas plantillas manuales de una prueba que consta de varias páginas y numerosas escalas sería demasiado lenta y sujeta a errores. Existen por tanto tres formas de corregir la prueba:

- » **Aplicación y corrección mediante e-teaediciones.** Detallada en el anterior apartado, es la única que permite aplicar los elementos y corregirlos inmediatamente después de la aplicación, sin intervención alguna por parte del profesional y en presencia del examinando. Además, proporciona también de forma automática un informe interpretativo con los aspectos más notorios del perfil competencial.
- » **Corrección por Internet mediante TEACorrige.** Es la forma más habitual y generalmente la más conveniente puesto que permite obtener los resultados y el perfil del test de forma prácticamente automática. Mediante el sistema *TEACorrige*, se introducen las respuestas en la pantalla presentada por el ordenador y la prueba se corrige de forma inmediata. El perfil puede consultarse en pantalla o pueden imprimirse tantas copias como sean necesarias. El proceso completo de corrección no requiere más de 3 o 4 minutos. Dentro de esta plataforma existe la posibilidad de obtener un informe interpretativo mediante el sistema *e-informe* (véase el punto 6.8 para más información).
- » **Corrección mecanizada mediante lectura de marcas ópticas.** Cuando es necesario corregir cantidades importantes de cuestionarios, el sistema anterior puede ser excesivamente lento y costoso por lo cual existe la posibilidad de que la corrección sea realizada por los servicios informáticos de TEA Ediciones mediante sistemas automáticos de lectura de marcas ópticas o de caracteres. Esto requiere que se hayan usado las hojas de respuestas especiales para esta finalidad y que sean remitidas a TEA Ediciones, quien, una vez procesados los documentos, devolverá los resultados al profesional responsable del proceso de evaluación.

Por último, el profesional deberá tener en cuenta que existe un número máximo de respuestas omitidas o en blanco a partir del cual los resultados podrían verse afectados. En el caso del compeTEA, este número máximo se ha fijado en 3 ítems sin respuesta. de modo que con 4 o más omisiones el sistema no permitirá obtener la corrección.

LA VISUALIZACIÓN
DE ESTA PÁGINA
NO ESTÁ DISPONIBLE.

Si desea obtener más información
sobre esta obra o cómo adquirirla consulte:

www.teaediciones.com



5.2.2. Baremos disponibles¹

Los últimos baremos disponibles del compeTEA han sido contruidos a partir de 63.195 evaluaciones realizadas en 16 países. En cada país, las muestras utilizadas se asume que son lo suficientemente numerosas y representativas del colectivo o contexto al que hacen referencia (selección de personal, desarrollo personal, selección de cuerpos de seguridad, etc.).

La mayoría de estas muestras seleccionadas para la construcción de los baremos fueron inicialmente más numerosas (se partió de una muestra inicial de 85.667 casos). La reducción en tamaño se debió a la necesidad de equilibrar el número de casos por sexo (cuando se requería controlar el efecto de esta variable), para lo cual se seleccionaron submuestras al azar del total de casos válidos por país con aproximadamente el 50% de integrantes de cada sexo. Además, se controlaron otras informaciones que suelen incrementar la representatividad de los baremos (p. ej., la edad, la finalidad de la evaluación, el nivel de estudios...).

La considerable cantidad de datos analizados ha permitido: a) construir baremos que aumentan o confirman la representatividad y la robustez de los anteriores; b) ampliar el número de países con baremo específico; y c) incrementar la variedad de baremos dentro de un mismo país.

En la tabla 5.1 se resume la información demográfica de las muestras de tipificación de los distintos países en lo relativo al tamaño muestral. Para una información más detallada sobre los datos socio-demográficos que compusieron cada uno de los baremos (edad, sexo...), se debe consultar el documento actualizado disponible en la plataforma de corrección (www.teacorrege.com).

Tabla 5.1. Baremos del compeTEA y muestras de tipificación por país (N=63.195)

País / baremo	N	País / baremo	N
ESPAÑA		ECUADOR (Baremo general)	1.596
Baremo general	18.036	EL SALVADOR (Baremo general)	378
Directivos	1.100	GUATEMALA	
Cuerpos de seguridad	1.975	Baremo general	1.772
Ámbito hospitalario	4.170	Directivos	404
Desarrollo personal	748	HONDURAS (Baremo general)	846
Universitarios	500	MÉXICO (Baremo general)	3.238
ARGENTINA (Baremo general)	658	NICARAGUA (Baremo general)	700
CHILE (Baremo general)	1.476	PANAMÁ (Baremo general)	700
COLOMBIA		PARAGUAY (Baremo general)	800
Baremo general	14.322	PERÚ (Baremo general)	2.190
Directivos	856	REPÚBLICA DOMINICANA (Baremo general)	366
COSTA RICA		URUGUAY (Baremo general)	440
Baremo general	5.192	LATINOAMÉRICA (Baremo general)	10.102
Directivos	732		

1. En este punto se describen de forma sintética los baremos vigentes en la fecha de publicación de esta edición del manual. No obstante, se recomienda al lector que consulte la información disponible en la plataforma de corrección de la prueba (www.teacorrege.com) para obtener información actualizada y detallada sobre las muestras de tipificación, así como sobre posibles mejoras o nuevos baremos introducidos en fechas posteriores.

**LA VISUALIZACIÓN
DE ESTA PÁGINA
NO ESTÁ DISPONIBLE.**

Si desea obtener más información
sobre esta obra o cómo adquirirla consulte:

www.teaediciones.com



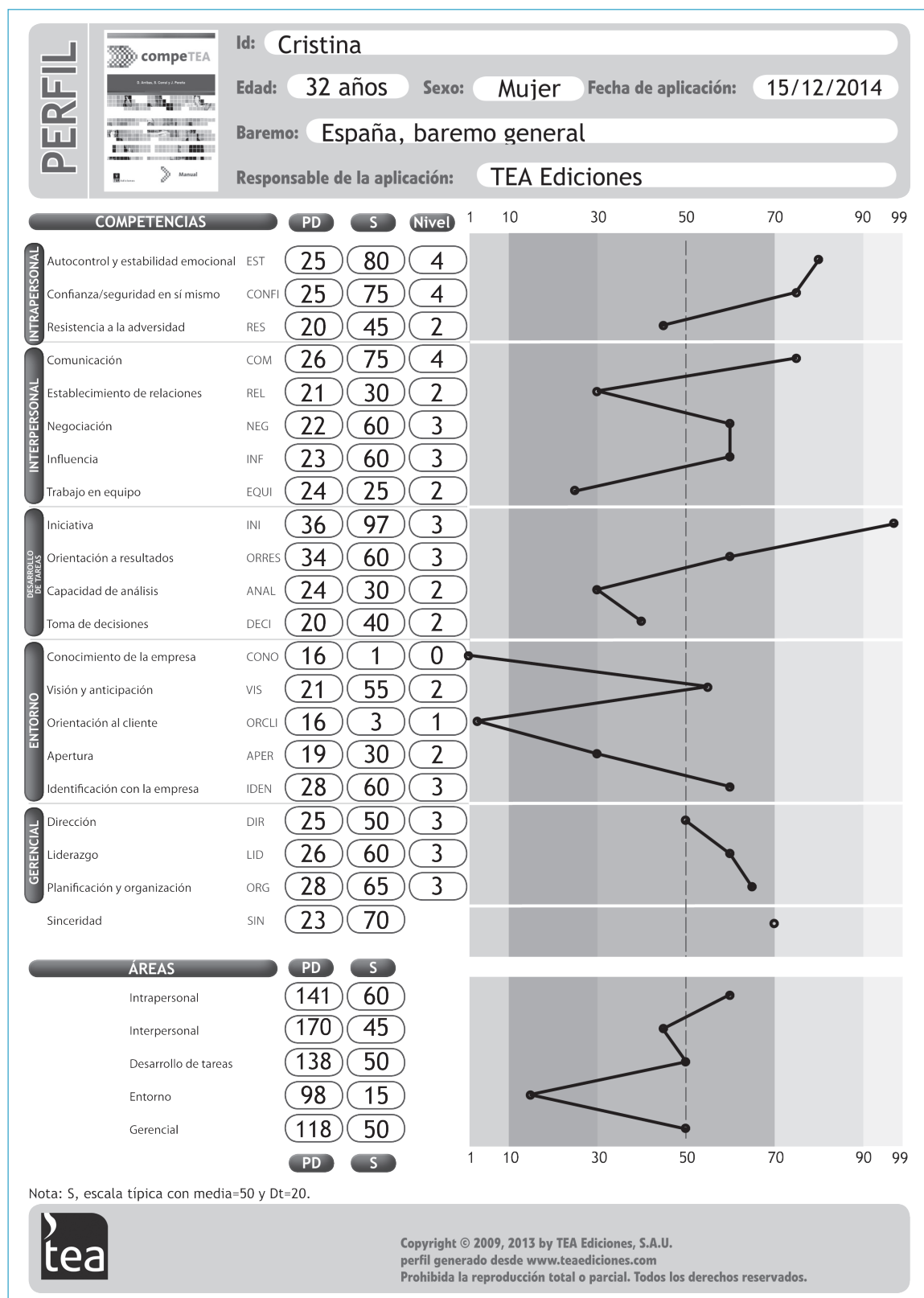


6.8. Informe interpretativo: un caso ilustrativo

En este apartado se presenta el caso de Cristina B. (nombre ficticio), mujer de 32 años de edad que fue evaluada con el compeTEA en el marco de un proceso de selección a un puesto de analista programadora para una empresa del sector servicios.

La información que a continuación aparece fue extraída del sistema de elaboración de informes de TEA Ediciones (e-informe), el cual es de carácter automatizado y se basa en las puntuaciones normativas y criterios del perfil de Cristina (figura 6.4).

Figura 6.4. Perfil en el compeTEA de Cristina



INFORME INTERPRETATIVO

SINCERIDAD

La puntuación obtenida por Cristina en la escala de Sinceridad es superior a los valores normales, lo que indica que por una parte ha sido muy sincera al contestar al cuestionario, sin intentar dar una imagen de sí misma excesivamente favorable y, por otra, puede ser un indicio de que carezca de ciertas habilidades de ajuste necesarias para saber adaptarse a las situaciones sociales con un buen grado de flexibilidad.

INTERPRETACIÓN DE LAS ÁREAS

Las competencias evaluadas por compeTEA se agrupan en cinco áreas que representan las características generales de la persona y sus puntos débiles o fuertes principales, por lo que permiten una primera aproximación general a los resultados. En el caso de Cristina, solo una de las cinco áreas evaluadas, el área Entorno, destaca porque la puntuación obtenida es significativamente inferior a los valores normales. Esto puede indicar falta de capacidad o de interés por tener un buen nivel de información, por conocer y dominar su entorno laboral y por el trato con otras entidades, como clientes, asociaciones, etc.

PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

A continuación se describen los puntos fuertes y puntos débiles de Cristina de acuerdo con las puntuaciones obtenidas en las diferentes competencias. Es necesario advertir que el hecho de que una puntuación pueda considerarse como punto fuerte o punto débil debe interpretarse en relación con el puesto que ocupa o al que opta la persona. El poseer una competencia en grado alto puede ser necesario en ciertos puestos pero puede resultar un inconveniente en otros que requieran perfiles diferentes.

■ Puntos fuertes

Cristina destaca por encima de la mayoría de las personas y muestra comportamientos muy desarrollados en las siguientes competencias:

- Autocontrol y estabilidad emocional
- Confianza y seguridad en sí mismo
- Comunicación

Aunque no muestra unos comportamientos tan completos y elevados, Cristina obtiene puntuaciones superiores a las que obtiene la mayoría de las personas en la competencia de Iniciativa. Se trata pues de un punto fuerte normativo.

■ Puntos débiles

Se mencionan a continuación los puntos débiles más llamativos, es decir, las escalas en las que Cristina muestra comportamientos poco desarrollados y en las que también obtiene puntuaciones inferiores a las normales:

- Conocimiento de la empresa
- Orientación al cliente

Cristina obtiene puntuaciones inferiores a las que obtiene la mayoría de las personas, aunque sus comportamientos sean de tipo medio, en las competencias siguientes (puntos débiles normativos):

- Establecimiento de relaciones
- Trabajo en equipo
- Capacidad de análisis
- Apertura

INTERPRETACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

» ÁREA INTRAPERSONAL

El área Intrapersonal se refiere a la forma en que la persona se relaciona consigo misma.

■ Estabilidad emocional

La Estabilidad emocional es un **punto fuerte** en Cristina.

Así, muestra un nivel de estabilidad emocional superior al de las personas de la muestra de referencia. Es capaz de afrontar los problemas de la vida con más tranquilidad que el resto, incluso aquellos que suponen un nivel de estrés exigente. Destaca por manejar y controlar de un modo más adaptativo y equilibrado sus emociones. En comparación con los demás, es una persona estable que no suele tener altibajos en su humor y que soporta bien las situaciones de tensión.

Desde el punto de vista conductual, se muestra tranquila y afronta con eficacia las situaciones inesperadas y hostiles, evitando las manifestaciones emocionales que son poco constructivas para la resolución de los problemas.

■ Confianza y seguridad en sí misma

La Confianza en sí misma es un **punto fuerte** en Cristina.

Cristina tiene un nivel de confianza y seguridad en sí misma superior al de la muestra de referencia, por lo que confía plenamente en sus competencias, habilidades y destrezas para actuar de forma adecuada; es probable que se preocupe poco de lo que los demás piensen sobre ella

y que tome decisiones confiada en sus capacidades, aunque en ciertas ocasiones esa seguridad puede hacer que parezca arrogante o que cometa errores por falta de análisis.

Desde una perspectiva conductual, se trata de personas que buscan activamente nuevas responsabilidades que les hagan enfrentarse a retos o desafíos en los que poner a prueba sus capacidades, incluso en situaciones adversas.

■ Resistencia a la adversidad

Su capacidad de resistencia a la adversidad es igual a la de la mayoría de las personas, por lo que en las situaciones difíciles tenderá a tener un comportamiento normal y será suficientemente resolutiva frente a los problemas. Es capaz de reconocer sus errores y de aceptar las críticas de los demás hasta cierto punto, pero puede perder la calma si los errores o las críticas superan determinado nivel.

La interpretación cualitativa de su perfil indica que puede mostrar comportamientos como mantener su nivel de actividad de forma moderadamente constante, ante situaciones poco favorables, dentro de las tareas y funciones establecidas.

» ÁREA INTERPERSONAL

El área Interpersonal se refiere a la forma en que la persona se relaciona con los demás, principalmente en el entorno laboral.

■ Comunicación

Un aspecto importante en el ámbito de las relaciones interpersonales es la capacidad de comunicación. Las puntuaciones en esta competencia indican que se trata de un **punto fuerte** en Cristina.

Así, Cristina muestra un nivel alto comparado con el de la muestra normativa seleccionada, lo que probablemente significa que es capaz de hacerse comprender por los demás, adaptando su discurso al lenguaje del interlocutor, y que transmite las informaciones y sus ideas de forma más clara, precisa y convincente. Es probable que le guste hacer presentaciones en público y que lo haga bien.

El nivel competencial de tipo 4 alcanzado en esta competencia indica que adecua su estilo y forma de comunicarse en función del contexto y de las audiencias, mostrando flexibilidad para expresar y captar los elementos verbales y no verbales que facilitan una comunicación efectiva, clara y convincente.

■ Establecimiento de relaciones

Como se ha indicado anteriormente, el Establecimiento de relaciones es un **punto débil** en Cristina.

Si se comparan sus respuestas con las de la muestra normativa, su capacidad para establecer relaciones sociales es bastante limitada. Es probable que evite las reuniones sociales, que le cueste establecer contactos personales, sobre todo con personas desconocidas, y que tenga más dificultades para comprender los estados de ánimo de los demás. Solo mediante un esfuerzo bastante grande y constante será capaz de mantener una red de relaciones sociales vasta.

A pesar de que su puntuación normativa es inferior a la de la población, en ocasiones Cristina puede interesarse por establecer contactos en su trabajo y mostrar una actitud receptiva hacia las relaciones interpersonales.

■ Negociación

La capacidad de negociación de Cristina es de nivel medio y por tanto similar a la que tienen la mayoría de las personas de la muestra normativa seleccionada. Es capaz de desenvolverse con soltura y eficacia en ciertos contextos de negociación y de llegar a acuerdos satisfactorios. Pero en otras ocasiones podrá experimentar dificultades para cerrar los acuerdos o para encontrar los posibles puntos de conveniencia mutua.

El análisis de sus respuestas indica que utiliza estrategias adecuadas a la situación y evalúa de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos favorables y lograr las metas propuestas.

■ Influencia

Es capaz de ejercer cierto grado de influencia sobre otras personas, pues dispone de habilidad para exponer y defender sus puntos de vista, pero no aspira a ejercer una excesiva influencia, por lo que también es capaz de seguir las directrices marcadas por otros.

Las personas que como Cristina alcanzan un nivel competencial igual a 3 pueden mostrar comportamientos como ajustar y variar su planteamiento para obtener una respuesta positiva e influir o proyectar sus puntos de vista en la audiencia.

■ Trabajo en equipo

La competencia de Trabajo en equipo es un **punto débil** en Cristina.

En este sentido, experimenta más dificultades para trabajar en equipo que las demás personas de la muestra de referencia. En general se siente más cómoda y resulta más eficaz cuando puede trabajar de forma individual y a su ritmo. Le cuesta integrarse en los grupos de trabajo y tiende a pensar que son demasiado lentos y poco eficaces. Como norma general rendirá mejor en trabajos de tipo individual y en los que la labor de equipo no sea muy necesaria.

A pesar de que su puntuación normativa es inferior a la de la población, Cristina puede mostrar comportamientos como mantener una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes, compartiendo experiencias e ideas.

» ÁREA DE DESARROLLO DE TAREAS

Esta área de la evaluación analiza varias competencias que reflejan la forma en la que la persona tiende a realizar sus tareas y a actuar en sus cometidos laborales.

■ Iniciativa

La Iniciativa es un **punto fuerte** en Cristina.

Cristina presenta un nivel superior al de la mayoría de las personas de la muestra de tipificación. Por ello, tiende más que los demás a emprender acciones al margen de las funciones estrictamente establecidas y presenta deseos de mejorar los resultados y de aplicar innovaciones eficaces. Es probable que en muchas ocasiones le cueste más que a otros atenerse a las normas y a los procedimientos habituales por lo que puede ser vista como una persona indisciplinada. Tendrá más éxito en los trabajos en los que pueda desarrollar sus iniciativas que en aquellos en los que lo conveniente sea no salirse de los senderos conocidos.

Además, muestra comportamientos como descubrir oportunidades y ventajas que no son evidentes y aprovechar los medios y los recursos disponibles para resolver problemas.

■ Orientación a los resultados

En su trabajo Cristina no busca tener objetivos excesivamente modestos y fácilmente alcanzables pero tampoco aspira a tener objetivos muy ambiciosos y exigentes. Su grado de ambición profesional es de tipo medio, similar al de muchas otras personas de la muestra seleccionada para la comparación. No será excesivamente modesta y conformista pero tampoco presenta unas ambiciones desmedidas. Podrá aceptar objetivos más o menos exigentes en función de las probabilidades de éxito y de las recompensas esperables.

Su nivel competencial (NC) igual a 3 le sitúa en un grado en el que se marca metas y objetivos exigentes y trata de alcanzarlos mejorando el rendimiento, la eficacia o el sistema de trabajo y superando los estándares habituales.

■ Capacidad de análisis

En esta competencia, Cristina presenta un **punto débil**.

Su capacidad de análisis es inferior a la que suelen poseer la mayoría de las personas del baremo seleccionado para comparar sus puntuaciones. No le resulta fácil trabajar de forma ordenada y sistemática. Es probable que le resulte más difícil que a otros aprovechar bien su tiempo de trabajo o que invierta más tiempo en actividades de ocio y en tareas poco enriquecedoras que en actividades productivas y formativas.

A pesar de que su puntuación normativa es inferior a la de la población, Cristina puede mostrar comportamientos de cierta entidad, como identificar las partes y las relaciones básicas de los problemas dentro de su campo de actividad y aplicar criterios propios en el análisis de sus elementos.

■ Toma de decisiones

Cristina presenta una capacidad para la toma de decisiones similar a la de la mayor parte de las personas de la muestra de tipificación. No le importa que sean otros los que asuman la responsabilidad de tomar decisiones pero tampoco las elude cuando considera que son de su competencia y que la probabilidad de éxito es razonable. Es probable que cuando se trate de problemas difíciles o arriesgados prefiera no verse implicada en la toma de las decisiones.

Si se atiende a sus respuestas concretas, trata de identificar los elementos a valorar como posibles alternativas de decisión y determinar las ventajas y desventajas de su resolución.

» ÁREA DEL ENTORNO

Esta área analiza la forma en que el sujeto se relaciona con otras personas y entidades de su entorno laboral.

■ Conocimiento de la empresa

El Conocimiento de la empresa es un **punto débil** en Cristina.

Muestra menos interés que la mayoría de las personas de la muestra de referencia por conocer el funcionamiento y la organización de las empresas. Es probable que no comprenda muy bien los mecanismos que rigen la actividad económica de su entorno y que se interese menos que otros por las tareas y resultados de otras personas o de otros departamentos.

Además, sus comportamientos en este sentido se limitan a conocer y comprender las partes formales de la organización y a aceptar las normas y procedimientos.

■ Visión y anticipación

Su capacidad de visión y anticipación es como la de gran parte de las personas de la muestra de comparación. Su grado de conciencia sobre las oportunidades de negocio, sobre el futuro y sobre la posición de las empresas en el mercado es similar al que poseen otras personas, por lo que en ocasiones será capaz de tener una buena visión sobre las opciones estratégicas de la entidad pero otras veces se centrará más en aspectos concretos y en problemas referentes al día a día y al corto plazo.

Sus respuestas indican que posee conocimientos sobre su área y que es capaz de anticipar posibles oportunidades de mejora que afecten a los resultados.

■ Orientación al cliente

La Orientación al cliente es un **punto débil** en Cristina.

Como regla general evita tratar con los clientes y tiene menos habilidad que otras personas de la muestra de referencia para las relaciones comerciales y para entender las necesidades de los clientes y de los usuarios de los servicios que presta en su puesto de trabajo. Si ha de tratar

con clientes necesita hacer un mayor esfuerzo consciente y es probable que en ocasiones no logre hacerlo con la facilidad y naturalidad deseables.

Además, se limita a responder a las demandas o problemas del cliente utilizando de forma adecuada las guías y cauces establecidos.

■ **Apertura**

La Apertura es un **punto débil** en el perfil de Cristina.

Su nivel es inferior al de la mayoría de las personas del baremo seleccionado. Tiende a ser una persona conservadora en sus ideas y planteamientos y en general prefiere lo conocido y lo establecido a los entornos novedosos o que plantean muchos cambios. Tenderá a respetar las normas y a mantener los procedimientos y los sistemas conocidos y experimentados. Puede mostrar más resistencia al cambio que los demás.

A pesar de que su puntuación normativa es inferior a la de la población, Cristina puede mostrar comportamientos como aceptar las nuevas tareas en su área de actividad o especialidad y mostrar interés en ampliar el contenido de sus funciones.

■ **Identificación con la empresa**

En general su nivel de identificación con los valores, la cultura y las condiciones de la entidad es de tipo medio, similar al de la mayor parte de las personas de la muestra normativa. El nivel concreto de motivación que pueda tener en un momento dado, en función de las circunstancias existentes, puede condicionar en gran medida su actitud hacia la entidad para la que trabaje, pudiendo comprometerse con sus necesidades, objetivos y funcionamiento hasta considerarla como algo propio pero pudiendo también desvincularse de la misma si no se encuentra motivada.

Puede cooperar y actuar de forma favorable a los objetivos de la compañía, comprometiéndose con sus principios y valores y colaborando con otros para alcanzar resultados.

» **ÁREA GERENCIAL**

Esta área analiza la forma en que el sujeto actúa cuando tiene que gestionar u organizar algo y sobre todo cuando ha de dirigir a otras personas.

■ **Dirección**

Cristina tiene un nivel de autoridad similar al de la mayoría de las personas de la muestra de referencia. Es capaz de dirigir a otros y de llevar a cabo actividades que conllevan un nivel de responsabilidad elevado pero también puede adaptarse a situaciones en las que no ocupe puestos de dirección o responsabilidad. Su capacidad e interés por dirigir a otras personas es de tipo medio por lo que puede asumir tanto tareas de ejecución como las relacionadas con la dirección de grupos.

Desde una perspectiva conductual, se muestra capaz de gestionar y orientar el rendimiento de los colaboradores, facilitando los recursos y el apoyo necesarios y proponiendo acciones de mejora que contribuyan a la obtención de resultados.

■ Liderazgo

No se considera una líder pero tampoco es una persona que pase desapercibida. Su capacidad de influir sobre los demás es de tipo medio, similar a la de muchas otras personas. No tiene una excesiva aspiración por destacar y llamar la atención en los grupos y en las reuniones sociales pero es capaz de intervenir y de influir cuando el asunto le interesa y se siente competente. Es capaz de ejercer ascendencia sobre otras personas, sobre todo en grupos no muy grandes y en los temas que domina.

Desde una perspectiva conductual, muestra comportamientos como asegurarse una posición de credibilidad y autoridad responsable y preocuparse porque los demás compartan las metas y adquieran compromiso.

■ Planificación y organización

Muestra un nivel medio en cuanto a sus capacidades de organización y planificación, sin destacar por ser muy previsor y organizada pero sin fiarse tampoco excesivamente de la improvisación. Es capaz de planificar sus trabajos, de asignar prioridades a las tareas y de cumplir los plazos previstos, pero debe esforzarse para mantener esos niveles elevados de organización y planificación pues en ocasiones puede dejarse llevar de la improvisación. En este sentido muestra conductas tales como adelantar las distintas fases de un plan y contemplar distintas alternativas en su ejecución, asignando a cada fase los recursos necesarios para conseguir los resultados finales.