

# Índice

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | 13  |
| <b>CAPÍTULO 1: Las competencias</b> .....   | 15  |
| Objetivos .....   | 15  |
| Introducción .....  | 15  |
| 1. Concepto de competencia .....  | 17  |
| 2. Componentes de las competencias .....  | 22  |
| 3. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos .....                                    | 26  |
| 4. ¿Por qué fracasan los sistemas de gestión por competencias? .....  | 30  |
| 5. Críticas al enfoque de competencias .....  | 33  |
| Conclusiones .....  | 35  |
| <b>CAPÍTULO 2: La gestión de recursos humanos por competencias</b> .....  | 37  |
| Objetivos .....   | 37  |
| Introducción .....  | 37  |
| 1. La gestión de recursos humanos por competencias .....  | 38  |
| Conclusiones .....  | 53  |
| <b>CAPÍTULO 3: La elaboración del perfil de exigencias del puesto</b> .....   | 55  |
| Objetivos .....   | 55  |
| Introducción .....  | 55  |
| 1. Los perfiles psicométricos de los puestos .....  | 56  |
| 2. Los perfiles de exigencias basados en competencias .....   | 59  |
| Conclusiones .....  | 77  |
| Anexo: Ejemplo de modelo de cuestionario/entrevista utilizado para definir el perfil de exigencias de un puesto ..... | 79  |
| <b>CAPÍTULO 4: Las pruebas situacionales</b> .....  | 91  |
| Objetivos .....   | 91  |
| 1. Concepto y características .....   | 91  |
| 2. Proceso de diseño de una prueba situacional .....  | 94  |
| 3. La utilización de las pruebas situacionales en evaluación y formación del personal .....                           | 105 |

|   |            |
|---|------------|
| 3.1. Las pruebas situacionales en evaluación del personal ..... | 105        |
| 3.2. Las pruebas situacionales en formación del personal .....  | 107        |
| 4. Tipos de pruebas profesionales .....                         | 109        |
| 4.1. El juego de roles (role-playing) .....                     | 109        |
| 4.2. El método del caso .....                                   | 118        |
| 4.3. Los juegos de empresa .....                                | 128        |
| 4.4. La bandeja de llegada (in basket) .....                    | 130        |
| 4.5. Ejercicios de presentación .....                           | 140        |
| 4.6. Ejercicios profesionales .....                             | 142        |
| Conclusiones .....  | 145        |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 5: La discusión de grupo .....</b>                  | <b>147</b> |
| Objetivos .....   | 147        |
| Introducción .....  | 147        |
| 1. Concepto y características .....                             | 148        |
| 2. Proceso de desarrollo de la discusión de grupo .....         | 148        |
| 3. La discusión de grupo en evaluación del personal .....       | 152        |
| 4. La discusión de grupo en formación de personal .....         | 154        |
| Conclusiones .....  | 157        |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 6: La entrevista de competencias .....</b>          | <b>159</b> |
| Objetivos .....   | 159        |
| Introducción .....  | 159        |
| 1. La entrevista de selección de personal .....                 | 161        |
| 2. Tipos de entrevista en selección del personal .....          | 162        |
| 3. Errores en la entrevista .....                               | 168        |
| 4. Tipos de preguntas en la entrevista .....                    | 173        |
| 5. La entrevista de competencias .....                          | 176        |
| 5.1. Preparación de la entrevista .....                         | 177        |
| 5.1.1. El contenido de la entrevista .....                      | 177        |
| 5.1.2. El entorno físico .....                                  | 181        |
| 5.1.3. Horario y duración .....                                 | 181        |
| 5.1.4. La disposición del entrevistador .....                   | 182        |
| 5.2. Acogida del candidato e inicio de la entrevista .....      | 182        |
| 5.3. Desarrollo de la entrevista .....                          | 184        |
| 5.3.1. Conocimientos teórico/prácticos .....                    | 184        |
| 5.3.2. Experiencia profesional .....                            | 186        |
| 5.3.3. Competencias .....                                       | 189        |
| 5.3.4. Intereses y motivaciones .....                           | 192        |
| 5.4. Finalización y despedida .....                             | 193        |
| 5.5. Análisis de la información y toma de decisiones .....      | 193        |
| 5.5.1. La redacción del informe .....                           | 196        |
| Conclusiones .....  | 197        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>CAPÍTULO 7: Outdoor training</b> .....   | 199 |
| Objetivos .....   | 199 |
| Introducción .....  | 199 |
| 1. Proceso de diseño de un programa de outdoor training .....   | 201 |
| Conclusiones .....  | 212 |
| <br>  |     |
| <b>CAPÍTULO 8: Técnicas de desarrollo de personas en las organizaciones:<br/>mentoring y coaching</b> ..... | 213 |
| Objetivos .....   | 213 |
| Introducción .....  | 213 |
| 1. Coaching ejecutivo .....   | 215 |
| 1.1. Agentes implicados en un proceso de coaching .....   | 216 |
| 1.2. Tipos de coaching .....  | 219 |
| 1.3. Fases de un proceso de coaching .....  | 221 |
| 1.3.1. Detección de necesidades .....   | 222 |
| 1.3.2. Análisis de la organización .....  | 223 |
| 1.3.3. Planificación del programa .....   | 223 |
| 1.3.4. Evaluación del coachee .....   | 224 |
| 1.3.5. Proceso de feedback: devolver información de la evaluación .....                                     | 225 |
| 1.3.6. Sesiones de coaching .....   | 226 |
| 1.4. Evaluación de resultados y utilidad del coaching .....   | 232 |
| 2. Mentoring .....  | 233 |
| 2.1. Agentes implicados .....   | 234 |
| 2.1.1. El mentor .....  | 234 |
| 2.1.2. El Telémaco .....  | 236 |
| 2.1.3. El coordinador del programa .....  | 236 |
| 2.2. Tipos de mentoring .....   | 237 |
| 2.3. Fases en la implantación de un programa de mentoring .....   | 238 |
| 2.3.1. Evaluación de necesidades .....  | 239 |
| 2.3.2. Diseño del programa de mentoring .....   | 239 |
| 2.3.3. Gestión del programa de mentoring .....  | 239 |
| 2.3.4. Implementación del programa .....  | 240 |
| 2.3.5. Realización del programa de mentoring .....  | 241 |
| 2.3.6. Finalización del programa de mentoring .....   | 242 |
| 2.4. Evaluación del programa .....  | 243 |
| 3. Diferencias y similitudes entre mentoring y coaching ejecutivo .....                                     | 244 |
| Conclusiones .....  | 245 |
| <br>  |     |
| <b>CAPÍTULO 9: Otras técnicas de desarrollo de personas en las organizaciones ...</b>                       | 247 |
| Objetivos .....   | 247 |
| 1. Asignación de proyectos especiales (job assignment) .....  | 248 |
| 2. Discurso apreciativo .....   | 249 |
| 3. Aprendizaje a través de la acción (action learning) .....  | 250 |
| 4. Construcción de redes (networking) .....   | 252 |

|   |            |
|---|------------|
| 5. Case-in point .....  | 252        |
| 6. Espacio abierto (open space) .....                                   | 253        |
| 7. Escenarios de futuro .....   | 255        |
| 8. Innovación abierta .....   | 257        |
| 9. Lienzo de modelo de negocio .....                                    | 258        |
| 10. Los planos de tu futuro .....                                       | 259        |
| 11. Diseño de un plan de acción .....                                   | 260        |
| 12. Ofrecer feedback efectivo .....                                     | 261        |
| 13. Mapa de empatía .....   | 263        |
| 14. La escritura .....  | 264        |
| 15. Realizar un viaje .....   | 265        |
| 16. Técnicas de desarrollo corporales .....                             | 266        |
| 17. Realización de tareas concretas .....                               | 266        |
| 18. Soluciones intentadas redundantes .....                             | 268        |
| 19. Problem-solving estratégico .....                                   | 269        |
| 20. Cuentos y metáforas .....   | 270        |
| Conclusiones .....  | 275        |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 10: La evaluación del rendimiento .....</b>                 | <b>277</b> |
| Objetivos .....   | 277        |
| Introducción .....  | 277        |
| 1. Concepto y aplicaciones de la evaluación del rendimiento .....       | 278        |
| 2. El proceso de evaluación del rendimiento por competencias .....      | 281        |
| 3. El ciclo anual de la evaluación del rendimiento .....                | 289        |
| 3.1. La entrevista inicial .....  | 289        |
| 3.2. La entrevista de progresos .....                                   | 293        |
| 3.3. La entrevista de evaluación anual .....                            | 295        |
| 4. La entrevista de evaluación del rendimiento .....                    | 299        |
| 5. La evaluación de 360° .....  | 302        |
| Conclusiones .....  | 305        |
| <br>  |            |
| <b>CAPÍTULO 11: Los centros de evaluación .....</b>                     | <b>307</b> |
| Objetivos .....   | 307        |
| 1. ¿Qué son los centros de evaluación? .....                            | 307        |
| 2. Ventajas e inconvenientes de los centros de evaluación .....         | 308        |
| 3. El proceso de diseño e implantación de un centro de evaluación ..... | 311        |
| 3.1. Definición de objetivos .....                                      | 312        |
| 3.2. Diseño del CE .....  | 313        |
| 3.3. Informar a los participantes .....                                 | 324        |
| 3.4. El proceso de evaluación .....                                     | 325        |
| 3.5. Elaboración del informe de evaluación .....                        | 327        |
| 3.6. Proporcionar retroinformación a los participantes .....            | 328        |
| Conclusiones .....  | 328        |
| <br>  |            |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>   | <b>331</b> |
| <b>GLOSARIO .....</b>   | <b>337</b> |