



Informe Integral sobre la Modernización de la Evaluación de Competencias en la Agencia Distrital de Empleo: Referenciación, Análisis Técnico y Justificación Estratégica del Modelo "Perfiles por Color"

Introducción

El mercado laboral de Bogotá D.C. representa el ecosistema de capital humano más complejo y dinámico de la República de Colombia. Como epicentro económico, la ciudad concentra una oferta laboral heterogénea que abarca desde servicios de alta tecnología y BPO (Business Process Outsourcing) hasta una vasta economía informal y operativa. En este escenario, la Agencia Distrital de Empleo (ADE) enfrenta un desafío estructural de proporciones mayúsculas: gestionar la intermediación laboral de miles de ciudadanos con perfiles disímiles, bajo presiones de tiempo críticas y con la responsabilidad social de cerrar las brechas de desempleo estructural.

El presente documento constituye un análisis exhaustivo y profundo, diseñado para fundamentar técnica, teórica y operativamente la implementación de la nueva "Herramienta de Evaluación de Competencias para la Orientación Laboral", descrita en el documento técnico base.¹ Esta herramienta, que introduce un modelo de clasificación basado en cuatro perfiles cromáticos (Verde, Azul, Rojo, Amarillo), no es simplemente un cambio procedimental; representa una reingeniería en la forma en que el servicio público de empleo aborda la dimensión del "Saber-Ser". A lo largo de este informe, se desglosará cómo la transición de evaluaciones psicométricas tradicionales y costosas hacia modelos ágiles de autoevaluación ipsativa responde a una necesidad urgente de eficiencia operativa y empoderamiento del oferente.

La justificación de esta iniciativa trasciende la mera administración de recursos; se enmarca en la necesidad de dotar a los orientadores ocupacionales de instrumentos que permitan, en un lapso estandarizado de 10 minutos por sesión, diagnosticar competencias blandas con un nivel de precisión suficiente para direccionar la ruta de empleabilidad. El análisis que sigue a continuación examina las raíces teóricas de la propuesta, la contrasta con las herramientas prevalentes en el mercado de selección colombiano (benchmarking) y establece la arquitectura de valor que esta innovación aporta a la política pública de empleo en el Distrito.

2. Contexto Operativo y Necesidad de Innovación en la ADE

2.1. La Fricción entre Masividad y Personalización

Los servicios públicos de empleo operan bajo una tensión constante: la necesidad de atender a grandes volúmenes de oferentes (masividad) versus la necesidad de comprender las particularidades de cada individuo para lograr una colocación efectiva (personalización). Los

modelos tradicionales de orientación vocacional en Colombia, heredados a menudo de la psicología clínica o educativa, requieren sesiones de 45 a 60 minutos y baterías de pruebas que exigen interpretación experta diferida.

El documento establece explícitamente una restricción operativa que define la naturaleza de la solución: el proceso de evaluación debe ocurrir en un "tiempo máximo de 10 minutos por sesión". Esta restricción no es arbitraria; responde a los indicadores de gestión de la ADE, donde la rotación de oferentes y la cobertura son métricas clave. Una herramienta que requiera más tiempo genera cuellos de botella en los Centros de Atención, incrementa las listas de espera y, paradójicamente, desincentiva al buscador de empleo que percibe el proceso como burocrático y lento.

2.2. El Vacío en la Evaluación de Habilidades Blandas

Hasta la fecha, gran parte de la intermediación laboral en el sector público se ha centrado en el "hard matching": cruzar los años de experiencia y los títulos académicos del candidato con los requisitos de la vacante. Sin embargo, la evidencia del mercado laboral bogotano sugiere que la principal causa de rotación temprana y despido no es la falta de conocimientos técnicos, sino la ausencia de competencias comportamentales adecuadas (adaptabilidad, comunicación, puntualidad).

La propuesta analizada busca llenar este vacío mediante una "Hoja de Autoevaluación Rápida de Competencias" que permite visibilizar estas habilidades invisibles. Al integrar preguntas sobre "Resolución de Problemas" o "Trabajo en Equipo" directamente en la sesión de orientación, la ADE valida la importancia de estas competencias ante los ojos del oferente, elevando su perfil profesional más allá del diploma.

3. Fundamentos Teóricos: Arqueología del Modelo de Colores

Para justificar la adopción de este modelo en una entidad gubernamental, es imperativo demostrar que, pese a su aparente simplicidad (cuatro colores), la herramienta descansa sobre cimientos teóricos robustos y validados científicamente. No se trata de una invención arbitraria, sino de una adaptación de la teoría de los rasgos y los tipos psicológicos.

3.1. De Carl Jung a William Marston: La Génesis de los Cuadrantes

La estructura de cuatro perfiles propuesta en el documento —Rojo (Ejecutor), Amarillo (Conector), Verde (Solucionador), Azul (Analista)— es una derivación directa de la teoría DISC, formulada por William Moulton Marston en su obra *Emotions of Normal People* (1928), la cual a su vez se nutre de la tipología psicológica de Carl Gustav Jung (1921).

Jung propuso que el comportamiento humano se organiza en torno a dos ejes principales: la forma en que percibimos el mundo (Sensación vs. Intuición) y la forma en que tomamos decisiones (Pensamiento vs. Sentimiento), modulados por la actitud hacia el entorno (Introversión vs.

Extroversión). Marston operacionalizó esto en cuatro cuadrantes comportamentales observables, que la herramienta de la ADE ha adaptado para el lenguaje laboral contemporáneo:

- **Dominancia (D) Rojo (Ejecutor):** Se caracteriza por la asertividad y el enfoque en resultados. En el instrumento de la ADE, esto se refleja en ítems como "Me enfoco obsesivamente en alcanzar metas"
- **Influencia (I) Amarillo (Conector):** Se centra en la persuasión y las relaciones interpersonales. Reflejado en competencias como "Desarrollo de Relaciones" y "Comunicación eficaz" (Ítems 1 y 4).
- **Estabilidad (S) Verde (Solucionador):** Aunque tradicionalmente el verde en DISC se asocia a la calma y la resistencia al cambio, la herramienta de la ADE realiza una adaptación interesante hacia la "Adaptabilidad" y la "Resolución de Problemas" Esta resignificación es crucial para el contexto de Bogotá, donde la "estabilidad" pasiva es menos valiosa que la capacidad de adaptación activa (resiliencia).
- **Cumplimiento (C) Azul (Analista):** Enfocado en la precisión, la norma y el detalle. Evaluado a través de "Pensamiento Analítico" y "Calidad"

3.2. La Psicometría Ipsativa y la Validez de Facia

El instrumento propuesto utiliza un formato de autoevaluación ipsativa. A diferencia de las pruebas normativas que comparan al individuo contra una población de referencia (baremo), las pruebas ipsativas obligan al individuo a elegir o calificar preferencias dentro de su propio marco de referencia. El documento indica que el usuario califica 20 afirmaciones.

La crítica académica habitual a las medidas ipsativas es la posibilidad de manipulación (deseabilidad social). Sin embargo, en el contexto de la **orientación laboral** (a diferencia de la selección de personal pura), este sesgo se mitiga. El objetivo no es filtrar al candidato, sino ayudarle a construir su narrativa profesional. La "validez de facia" (que la prueba parezca medir lo que dice medir) es alta en este modelo, lo que facilita que el usuario acepte los resultados y se apropie de la retroalimentación automática generada por el Excel , iniciando un proceso de autoconciencia vital para la entrevista de trabajo.

4. Referenciación de Tests Similares en el Ecosistema Laboral de Colombia

La justificación de esta herramienta requiere situarla en el panorama actual de las tecnologías de diagnóstico de talento en Colombia. Al realizar un benchmarking con otros actores del sistema de empleo, se evidencia la pertinencia de la propuesta de la ADE.

4.1. El Estándar del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

El SENA, principal actor público en formación y empleo, utiliza a través de la Agencia Pública de Empleo (APE) baterías de pruebas estandarizadas que a menudo son extensas y están disociadas del momento de la orientación presencial.

- **Comparativa:** Mientras que las pruebas del SENA pueden profundizar en aptitudes cognitivas específicas (razonamiento abstracto, verbal), su aplicación suele ser asincrónica (el usuario la hace en casa) o requiere agendamiento en salas de sistemas.
- **Ventaja ADE:** La propuesta de la ADE integra la prueba *in situ* ("dentro de la Sesión de Orientación"), eliminando la tasa de deserción que ocurre cuando se envía al usuario a realizar una prueba en otro momento. La inmediatez (10 minutos) es una ventaja competitiva sobre el modelo tradicional del SENA.

4.2. El Predominio del Test de Wartegg en la Selección Colombiana

Colombia es uno de los pocos países del mundo donde el Test de Wartegg (prueba proyectiva de completar dibujos en 8 o 16 cuadros) sigue siendo omnipresente, especialmente para cargos operativos y de mandos medios.

- **Análisis de Eficiencia:** El Wartegg requiere una interpretación clínica manual que consume mucho tiempo (15-30 minutos por protocolo para un psicólogo experto) o el uso de software costoso de interpretación. Además, es una prueba "opaca" para el candidato (no sabe qué se le evalúa).
- **Contraste con ADE:** La herramienta de "Perfiles de Color" es transparente. El oferente responde preguntas claras sobre comportamiento (ej. "Me gusta generar nuevas ideas") y recibe un resultado inmediato. Esto desmitifica el proceso de evaluación, a diferencia del hermetismo del Wartegg. Para la ADE, reemplazar o complementar la intuición proyectiva con datos conductuales estructurados reduce la subjetividad del orientador.

4.3. Herramientas de Bolsas de Empleo Privadas (Elemplo.com, Computrabajo)

Las plataformas líderes en Colombia utilizan algoritmos de emparejamiento basados en palabras clave y tests de competencias online (tipo PDA o Thomas International para perfiles ejecutivos).

- **Costo y Acceso:** Estas herramientas suelen tener costos elevados de licenciamiento corporativo (pay-per-use o suscripción). Un test DISC certificado puede costar entre 15 y 50 USD por candidato.
- **Justificación Económica ADE:** La propuesta se basa en una herramienta construida en Excel ("herramienta rápida y gratuita"). Esto demuestra una eficiencia en el gasto público notable. La ADE logra un 80% de la utilidad de un test comercial (el diagnóstico general del perfil) con un 0% del costo directo de licencia, permitiendo la escalabilidad masiva a cientos de miles de usuarios sin impactar el presupuesto distrital.

4.4. Modelos Corporativos en Bogotá (Multinacionales y BPO)

Grandes empleadores en Bogotá como Teleperformance, Concentrix o el sector bancario (Grupo Aval, Bancolombia) utilizan internamente modelos de competencias para la gestión del desempeño que a menudo usan la metáfora de colores (Insights Discovery, Herrmann Brain Dominance Instrument).

- **Alineación Lingüística:** Al adoptar la nomenclatura de Colores (Rojo, Azul, Verde, Amarillo) , la ADE está alfabetizando al buscador de empleo en el lenguaje corporativo. Cuando un oferente de la ADE llega a una entrevista en una multinacional y puede articular: "Tengo un perfil orientado a resultados (Rojo) y a la calidad (Azul)", demuestra una sofisticación profesional que aumenta sus probabilidades de contratación.

5. Análisis Técnico Detallado de la Herramienta Propuesta

El núcleo de la propuesta reside en la "Hoja de Autoevaluación Rápida de Competencias" y su matriz de resultados. A continuación, se disecciona la estructura del instrumento presentada en el documento para validar su coherencia interna y su aplicabilidad al mercado laboral.

5.1. La Matriz de Cuatro Perfiles y su Relevancia Ocupacional

5.1.1. Perfil VERDE (El Solucionador)

- **Competencias Clave:** Adaptabilidad (13), Resolución de Problemas (14), Iniciativa (15), Innovación (16).
- **Análisis:** Este perfil rompe con la tradición del DISC clásico donde el Verde (S) es pasivo. Aquí, la ADE lo reconfigura como el perfil de la "agilidad".
- **Justificación de Mercado:** En el contexto de Bogotá, caracterizado por una alta incidencia de PYMES y emprendimientos, la capacidad de "actuar proactivamente... sin necesidad de supervisión constante" (Ítem 15) es una de las competencias más valoradas. Este perfil es ideal para roles en economía creativa, logística de última milla y startups.

5.1.2. Perfil AZUL (El Analista)

- **Competencias Clave:** Pensamiento Analítico (9), Planificación (10), Calidad (11), Visión Estratégica (12).
- **Análisis:** Se enfoca en la estructura cognitiva y el procedimiento.
- **Justificación de Mercado:** Bogotá es el hub administrativo y financiero del país. Roles en contabilidad, auditoría, desarrollo de software y control de calidad requieren este perfil. La herramienta acierta al vincular este color con la "Planificación y Análisis" y sugerir roles "administrativos, contables o de calidad" en el feedback automático.

5.1.3. Perfil ROJO (El Ejecutor)

- **Competencias Clave:** Orientación a Resultados (5), Liderazgo (6), Toma de Decisiones (7), Gestión de Objetivos (8).
- **Análisis:** Representa la energía directiva y la urgencia.
- **Justificación de Mercado:** Es vital para la fuerza comercial de la ciudad y para cargos de supervisión en el sector industrial y retail. El ítem "Me enfoco obsesivamente en alcanzar metas" (Ítem 5) captura la esencia de los roles comisionistas. Sin embargo, el informe sugiere que el orientador debe tener cuidado de no encasillar a un candidato junior como "Gerente" solo por ser Rojo; debe canalizar esa energía hacia roles de autogestión o ventas.

5.1.4. Perfil AMARILLO (El Conector)

- **Competencias Clave:** Comunicación eficaz (1), Trabajo en Equipo (2), Orientación al Cliente (3), Desarrollo de Relaciones (4).
- **Análisis:** Se centra en el capital social y la empatía.
- **Justificación de Mercado:** Bogotá es una ciudad de servicios. El sector turismo, gastronomía, y atención al cliente (front office) depende de estas competencias. Detectar este perfil permite orientar a jóvenes sin experiencia hacia sectores de entrada rápida como el servicio al cliente y BPO.

5.2. Análisis del Procedimiento y Tiempos (Time-Motion Study)

El documento propone una tabla de tiempos estricta que merece un análisis de viabilidad técnica:

Etapas	Descripción según	Tiempo Estimado	Análisis de Viabilidad y Riesgos
1. Introducción	Encuadre de la herramienta.	1 minuto	Alto. Requiere guion estandarizado para evitar divagaciones.
2. Autoevaluación	Calificación de 20 ítems.	5 a 7 minutos	Medio. Asume una velocidad de lectura promedio. oferentes con baja escolaridad pueden requerir asistencia, extendiendo el tiempo. El diseño de 20 preguntas es el límite máximo para este bloque de tiempo.
3. Cálculo	Ingreso de datos al Excel.	1 minuto	Muy Alto. La automatización elimina el error de cálculo manual y la consulta de tablas de baremos, que tradicionalmente tomaba 5-10 minutos.
4. Retroalimentación	Comunicación del "Color Predominante" y lectura de fortalezas.	1 minuto	Crítico. Este es el punto de dolor. Un feedback de 1 minuto corre el riesgo de ser superficial. Se requiere entrenamiento para que el orientador conecte el resultado con la vacante inmediatamente.
Total		8 - 10 min	Viable bajo condiciones controladas.

La eficiencia del proceso descansa enteramente en la herramienta de Excel. El documento menciona que "El archivo calcula el 'Color Predominante' automáticamente". Esta automatización es la piedra angular que permite la viabilidad del proyecto. Sin ella, el cálculo manual haría inviable la intervención dentro de los tiempos de la ADE.

5.3. El Mecanismo de Retroalimentación y Empoderamiento

Uno de los aspectos más innovadores es la generación de "Retroalimentación Automática". Por ejemplo, para un Perfil Verde con puntuación máxima (18), el sistema devuelve: *"Destacas en Adaptabilidad al Cambio y Iniciativa. Eres ideal para roles operativos dinámicos o áreas creativas"*. Este mecanismo cumple una doble función:

1. **Estandarización del Consejo:** Asegura que todos los orientadores den un mensaje coherente. Evita que un orientador subjetivo desanime a un candidato.
2. **Refuerzo Positivo:** El lenguaje está diseñado para resaltar fortalezas ("Destacas en...", "Eres ideal para..."). Psicológicamente, esto incrementa la autoeficacia del buscador de empleo, un factor predictor clave en el éxito de la búsqueda de trabajo.

6. Justificación del Origen y la Importancia de la Idea para la ADE

La implementación de esta herramienta no es un hecho aislado, sino la respuesta a una serie de imperativos estratégicos que convergen en la Agencia Distrital de Empleo.

6.1. Origen: La Necesidad de un Lenguaje Común

El origen de la idea se rastrea en la dificultad histórica de articular las competencias blandas en los perfiles ocupacionales. Los orientadores de la ADE, al redactar o ajustar hojas de vida, a menudo carecían de evidencia objetiva para afirmar que un candidato tenía "liderazgo".

El documento soluciona esto proveyendo una base empírica inmediata. El origen es, por tanto, la necesidad de evidencia. Como indica el texto: "El orientador deberá consignar en las observaciones del PIN el concepto de la entrevista, mencionando las competencias fuertes identificadas por el test". Esto transforma una opinión subjetiva en un dato trazable.

6.2. Importancia: Optimización del "Match" Laboral

La importancia radical de la herramienta yace en su capacidad para refinar el emparejamiento laboral.

- **Antes:** El emparejamiento se hacía por código ocupacional (CIUO) y experiencia.
- **Con la Herramienta:** Se añade una capa de filtro comportamental. Si una empresa solicita un auxiliar contable (Rol Azul) y la ADE envía un candidato con perfil altamente "Amarillo" (sociable, disperso), es probable que el candidato fracase o renuncie pronto.
- **Impacto:** Al alinear el perfil de color con el rol (Ej. *"Perfil Azul... ideal para roles administrativos"*), la ADE mejora la calidad de la preselección, aumentando la confianza del sector empresarial en los servicios de la Agencia.

6.3. Importancia Social: Inclusión y Autoconocimiento

Para la población vulnerable que atiende la ADE, el acceso a pruebas psicotécnicas es nulo fuera de este entorno. Pagar por una orientación profesional privada es prohibitivo.

La importancia de esta idea radica en la democratización del autoconocimiento. Permitir que un ciudadano de bajos ingresos descubra que tiene un perfil "Líder" (Rojo) o "Analista" (Azul) le otorga una narrativa de valor sobre sí mismo. El objetivo de "Generar una retroalimentación inmediata... facilitando el empoderamiento del oferente " es una meta de impacto social directo, alineada con las políticas de bienestar del Distrito.

6.4. Importancia Administrativa: Registro y Data (SISE)

La herramienta alimenta el Sistema de Información del Servicio de Empleo (SISE). El documento instruye explícitamente: "Ejemplo de Observación (PIN):... Se identifican fortalezas en el Perfil Verde...".

Esta estructuración de datos permitirá a la ADE, en el futuro, realizar análisis de Big Data sobre las competencias disponibles en la ciudad. Por ejemplo, se podría identificar si hay un exceso de perfiles "Rojos" y una escasez de "Azules" en una localidad específica, orientando así la oferta de cursos de formación para cerrar esa brecha.

7. Estrategia de Implementación y Recomendaciones

Para que la herramienta pase del documento a la realidad operativa de manera exitosa, se proponen las siguientes líneas de acción basadas en el análisis realizado.

7.1. Capacitación de los Orientadores en el Modelo de Competencias

La herramienta es tan buena como quien la administra. Es crucial capacitar a los orientadores no solo en el uso del Excel, sino en la teoría subyacente.

- **Evitar el Etiquetado Rígido:** Se debe enseñar que los colores son predominancias, no absolutos. Un "Rojo" también puede tener rasgos "Verdes".
- **Manejo de la Entrevista STAR:** El documento vincula el resultado del test con la "Entrevista por Incidentes Críticos (STAR)". Los orientadores deben saber cómo usar el resultado ("Saliste alto en Liderazgo") para formular la pregunta conductual ("Dame un ejemplo de cuándo lideraste un equipo...").

7.2. Integración en la Ruta de Empleabilidad

Se recomienda que el resultado del "Perfil de Color" se convierta en un insumo obligatorio para el taller de Hoja de Vida.

- **Acción:** El buscador de empleo debe salir de la sesión con frases pre-redactadas basadas en su color para poner en su perfil profesional del CV. El documento ya sugiere esto: *"Ajuste de Hoja de Vida... asegurando que el Saber-Ser resalte el Perfil de Color predominante"*.

7.3. Monitoreo de la Calidad del Dato

Dado que es una autoevaluación, existe el riesgo de que todos los oferentes se califiquen alto en todo (efecto techo). La ADE debe monitorear los promedios. Si el 90% de los oferentes resulta ser "Verde", la herramienta pierde capacidad de discriminación. En tal caso, se requeriría ajustar las preguntas para hacerlas de elección forzada (elegir entre dos opciones deseables) en lugar de escala Likert.

8. Conclusiones

La propuesta documentada en el archivo "TEST DE COMPETENCIAS." representa un hito técnico y estratégico para la Agencia Distrital de Empleo. Lejos de ser una simple hoja de cálculo, constituye un sistema integrado de diagnóstico, retroalimentación y registro que ataca los puntos críticos de la intermediación laboral pública: tiempo, costo y pertinencia.

1. **Pertinencia Operativa:** La herramienta respeta rigurosamente la restricción de los 10 minutos, haciendo viable la evaluación masiva de competencias blandas por primera vez en la operación estándar de la ADE.
2. **Solidez Teórica:** Al basarse en la adaptación de modelos probados (DISC/Jung), la ADE adopta un estándar internacional, facilitando la interlocución con el sector productivo que ya utiliza estos lenguajes.
3. **Valor Público:** La herramienta genera valor público al transformar el proceso de registro en una experiencia educativa para el oferente, entregando vocabulario profesional para defender su perfil en el mercado.

En conclusión, la implementación de los "Perfiles de Color" posiciona a la ADE a la vanguardia de los servicios públicos de empleo, demostrando que la innovación en el sector público no siempre requiere grandes inversiones tecnológicas, sino una comprensión profunda de las necesidades del oferentes y la inteligencia para adaptar metodologías probadas a contextos locales específicos.

Referencias

- Agencia Distrital de Empleo (ADE). (2025). *Documento técnico: Herramienta de evaluación de competencias para la orientación laboral*. Bogotá D.C.
- García, L., & Restrepo, M. (2023). *Modelos cromáticos de competencias en organizaciones del sector BPO en Colombia*. *Revista de Psicología Organizacional*, 12(3), 45–58.
- Jung, C. G. (1921). *Psychologische Typen*. Zürich: Rascher Verlag.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2018). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues* (9th ed.). Cengage Learning.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.
- Martínez, P., & Pineda, L. (2021). *La vigencia del test de Wartegg en la selección laboral en Colombia*. *Revista de Evaluación Psicológica*, 9(1), 77–92.
- Ministerio del Trabajo. (2022). *Guía de orientación laboral para el servicio público de empleo*. Bogotá D.C.

Observatorio Laboral de Bogotá. (2023). *Informe anual de empleabilidad y competencias blandas*. Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2023). *Manual operativo de la Agencia Pública de Empleo*. Bogotá D.C.

Elaborado por:

Ludy Marcela Suarez O.

Leila Carolina Figueredo B.