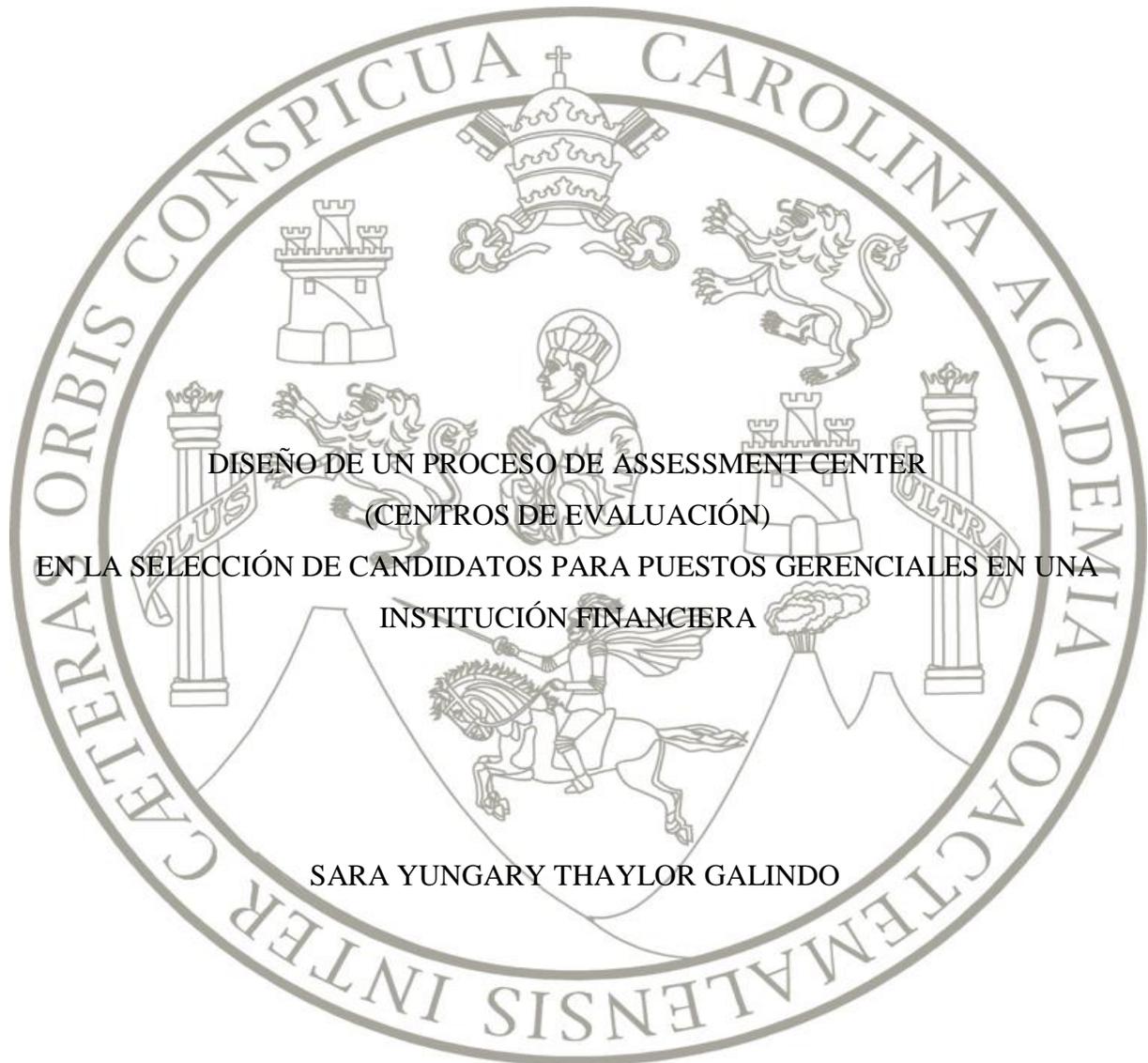


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



DISEÑO DE UN PROCESO DE ASSESSMENT CENTER  
(CENTROS DE EVALUACIÓN)  
EN LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA PUESTOS GERENCIALES EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA

SARA YUNGARY THAYLOR GALINDO

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, mayo de 2015.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



DISEÑO DE UN PROCESO DE ASSESSMENT CENTER  
(CENTROS DE EVALUACIÓN)  
EN LA SELECCIÓN DE CANDIDATOS PARA PUESTOS GERENCIALES EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA

Trabajo de graduación presentado por  
SARA YUNGARY THAYLOR GALINDO

Para optar al grado de Maestro en Artes  
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, mayo de 2015.

**JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIO
M.A. Carolina Quilo	VOCAL I
Dr. Sergio Alejandro Melgar Valladares	VOCAL II
Br. Michael Javier Mó Leal	VOCAL IV
Br. Blanqui Eunice Flores De León	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

Carolina Arévalo Valdez, Ph.D.

Roberto Flores Arzú, Ph.D.

Jorge Erwin López Gutiérrez, Ph.D.

Félix Ricardo Véliz Fuentes, M.Sc.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

DIOS	Por darme vida, paciencia y fortaleza
MI ESPOSO	Jorge Ernesto Rodas, por estar a mi lado en cada momento, apoyándome y dándome ánimo para seguir y concluir mi meta. Te amo, Amori.
MI MAMÁ	Dorita, por su cariño y apoyo incondicional.
MI GRUPO DE TRABAJO DE MAESTRÍA	Leslie, Juan Manuel, Jorge, Alex y Byron, por los momentos de aprendizaje que compartimos.
MI PRIMA POLÍTICA	Licda. Elvira Ochoa Lima (Tancy), por todo el apoyo brindado en la gestión universitaria.
MIS AMIGOS	Por su cariño y fortaleza compartida.
LA INSTITUCIÓN DONDE LABORO	Por brindarme el tiempo para concluir mi meta.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El área de Recursos Humanos es un área estratégica de la organización, en la actualidad han venido implementando métodos y herramientas que les permitan una gestión acertada del talento, especialmente en el momento de la contratación.

Por lo cual, la presente investigación explicativa busca proponer al proceso de selección actual de la Institución Bancaria el diseño de una metodología de Assessment Center (Centros de Evaluación), con la finalidad de aportar información directa y precisa de las competencias de los postulantes a puestos o vacantes existentes.

El diseño del proceso de Assessment Center (centros de evaluación) se enfoca en dar a conocer en qué consiste, cuáles son las etapas a seguir y que ejercicios se pueden efectuar dentro del proceso de selección, con la finalidad de obtener mayor información acerca de los candidatos evaluados para puestos gerenciales. Parte de esta metodología es establecer las competencias que se van a evaluar y definir los comportamientos esperados en cada una de las mismas. Es decir aquellas habilidades, destrezas, experiencias, conocimientos y actitudes que poseen los individuos.

Por lo cual, la investigación se fundamentó teóricamente en estudios bibliográficos, documentales (revistas, documentos de internet, libros). Así mismo, se realizaron observaciones del proceso actual de selección de personal de la institución, con la finalidad de tener un panorama más amplio de las actividades que se realizan actualmente dentro del proceso.

Finalmente, lo que se espera con este proyecto es implementar de forma estructurada la herramienta del Assessment Center (centros de evaluación), como una alternativa adicional al proceso de evaluación de candidatos, lo cual también generará resultados exitosos con la selección de personal más idóneo respecto a los diferentes cargos gerenciales que la Institución requiera.

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	ANTECEDENTES .....	2
A.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	3
1.	Carácter multiple de la Administración de Recursos Humanos .....	5
2.	Políticas de Recursos Humanos .....	6
B.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	9
1.	Proceso de Reclutamiento .....	10
1.1.	Entorno del reclutamiento .....	10
1.2.	Limites y desafíos del reclutamiento.....	11
1.3.	Canales de reclutamiento .....	14
1.4.	Formas de solicitud de empleo.....	19
2.	Proceso de Selección de Personal.....	20
2.1.	Selección de personal por competencias .....	21
2.2.	Objetivos y desafíos de la Selección de personal. ....	22
2.3.	Panorama general del proceso de selección.....	22
2.4.	Concepto global de selección.....	23
2.5.	Resultados y retroalimentación .....	32
C.	ANÁLISIS DE PUESTOS Y FUNCIONES DENTRO DE UNA EMPRESA .....	32
1.	Uso de la información del análisis de puestos .....	33
2.	Pasos para el análisis de puestos .....	34
3.	Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos.....	35
4.	Descripción de puestos.....	35
5.	Relaciones del puesto con el papel del status .....	36
6.	Diseño del puesto .....	37
7.	Mejoramiento de la estructura del puesto .....	38
D.	ASSESSMENT CENTER (Centros de Evaluación).....	38
1.	Características del Assesment Center .....	39
2.	Ventajas de Aplicar Assesment Center.....	39
3.	Desventaja del Assesment Center .....	40
4.	Cómo realizar un Assesment Center .....	41
5.	Tipos de ejercicios .....	41

III. JUSTIFICACIÓN .....	43
IV. OBJETIVOS .....	44
V. METODOLOGÍA .....	45
A. Tipo de estudio .....	45
B. Universo .....	45
C. Muestra .....	45
D. Variables.....	45
E. Metodología para la recolección de datos .....	45
F. Metodología para el análisis de la información.....	45
VI. RESULTADOS .....	46
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	47
VIII. CONCLUSIONES .....	48
IX. RECOMENDACIONES .....	49
X. BIBLIOGRAFÍA .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama actual del proceso de Reclutamiento y Selección.....	9
Figura 2: Proceso de Reclutamiento .....	10
Figura 3: Formato de control de Presupuesto, asignado al área de Reclutamiento.....	13
Figura 4: Fuentes, medios o técnicas que se utilizan en el Proceso de reclutamiento y selección de Personal .....	14
Figura 5: Ejemplo de candidatos que se presentan a solicitar empleo .....	15
Figura 6: Ejemplo de anuncio de prensa. ....	16
Figura 7: Ejemplo de medios para reclutar personal .....	18
Figura 8: Proceso de Selección .....	20
Figura 9: Competencias .....	21
Figura 10: Pruebas para evaluar aspirantes a una plaza.....	24
Figura 11: Pruebas psicológicas y psicométricas.....	25
Figura 12: Prueba que mide la respuesta psicofisiológica de la persona.....	26
Figura 13: Proceso de entrevista de selección .....	27
Figura 14: Formato de descripción de puestos .....	36
Figura 15: Proceso de Assessment Center .....	38

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado específico.

En la actualidad, la competitividad es un factor clave para las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de los superiores en términos de competencias. Las competencias laborales constituyen el factor integrador de todo el sistema de gestión de capital humano.

Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Lo anterior evidenció la necesidad de complementar el procesos de selección, por lo que se consideró necesario diseñar un proceso que permita la observación directa de competencias conductuales de los candidatos a nivel gerencial, que podrían formar parte de la Institución financiera.

## II. ANTECEDENTES

Los primeros desarrollos de Assessment Center (Centros de Evaluación) están vinculados con necesidades militares, sus antecedentes se remontan a la aplicación de técnicas psicológicas para la selección de choferes, aviadores y telegrafistas. Con estas experiencias se desarrollan numerosas investigaciones, particularmente en Alemania, ciertas restricciones impuestas por el tratado de Versalles promovieron una muy estricta selección de candidatos a oficiales.

A partir del desarrollo de investigaciones (Rieffert – Berlín) se instaló en forma obligatoria para todo candidato a oficial un procedimiento de selección grupal; observado por un equipo específico compuesto por el oficial responsable de la selección, dos psicólogos, dos oficiales de rango intermedio y un psiquiatra del servicio de sanidad. La evaluación final se hacía en un plenario con la participación de todos los observadores. Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos.

Por la misma época se crea en los Estados Unidos el Office of Strategic Services uno de cuyos objetivos principales era la selección de los recursos más calificados para el servicio secreto. En éste caso la estructura del equipo observador incluía más integrantes vinculados a las ciencias sociales y a la psicología que en el caso inglés. Es en esta experiencia en que se incluyen aparte de tests, discusiones y ejercicios grupales tales como simulaciones o juegos: construcción de torres, collages, etc. Con posterioridad la técnica se extendió a otros ámbitos: la empresa, universidad, hospitales, etc.

En México se comenzó a utilizar hace 20 años, pero se había dejado porque la tecnología era muy costosa. En los últimos 3 años se volvió a despertar el interés en la técnica, en aquellas organizaciones que buscan evaluar a sus ejecutivos y conocer el potencial de desarrollo; esto les permite predecir el grado de probabilidad de éxito futuro, el desempeño del personal y descubrir el personal clave o potencial. (Botto, 2003)

En la Argentina, se dio un rápido crecimiento en el uso del método Assessment Center

(Centros de Evaluación), en los últimos años que resultó en una amplia y diversa utilización del mismo, con diferentes modalidades y propósitos, pero el fin es el mismo: 1. La selección de la persona adecuada, ya sea que la selección se realice con personas ajenas a la organización o con personal interno a modo de promoción. 2. Ubicar al personal o reubicarlo según sus habilidades.

En Guatemala empresas han empezado a implementar dicha metodología con la finalidad de apoyar su proceso de selección. Conformando equipos multidisciplinarios que dirijan y desarrollen la dinámica, a fin de encontrar una amplia gama de observaciones y comentarios de los candidatos o personal participante.

## **A. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para poder extenderse en el estudio de una empresa y los métodos adecuados para llevarla adelante y convertirla en una organización eficiente y competitiva hay que comprender los procesos internos que fundamentan su conformación y estructura.

En primer lugar se debe aceptar que toda empresa es una “organización”. La organización es un punto de convergencia de infinidad de factores de producción y/o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia. (Chiavenato, 1994)

Tradicionalmente se ha aceptado que en todo proceso productivo los factores de producción son *Naturaleza, Capital y Trabajo*. La naturaleza suministra los materiales y las materias primas que deben ser procesados y convertidos en productos o en servicios; el capital proporciona los medios de pago para la adquisición de los materiales y las materias primas necesarias, y para remunerar la mano de obra empleada. El trabajo representa la acción humana o física ejercida sobre los materiales y las materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no pueden lograrse los objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Puede pensarse que los insumos son

necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Por lo general cuando se habla de recursos, se piensa simplemente en dinero, equipo, materiales y personal. Sin embargo, los recursos son en extremo complejos y diversificados.

Los recursos organizacionales pueden clasificarse en 5 grupos:

1. Recursos físicos o materiales.
2. Recursos financieros.
3. Recursos Humanos
4. Recursos Mercadológicos.
5. Recursos Administrativos.

Los Recursos Humanos (RR.HH.) están compuestos por personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los RR.HH. están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores).

El Recurso Humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen –director, gerente, supervisor, vendedor, operario o técnico -, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. (Chiavenato, 1994)

Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra “recurso” representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son los participantes directos en la organización. (Sherman, 1987)

Los recursos organizacionales, sean materiales, humanos, financieros o de marketing, requieren procesos complejos de administración. Se necesita conseguirlos en el ambiente, aplicarlos dentro del sistema, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente.

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de RR.HH. o el encargado de ésta tarea se encuentra inmersa en las medianas y grandes organizaciones laborales. La Administración de RR.HH. se aplica a organizaciones de cualquier clase y cualquier tamaño.

### **1. Carácter múltiple de la Administración de Recursos Humanos.**

La administración de RR.HH. es un área eminentemente multidisciplinaria: incluye conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, Sociología Organizacional, Ingeniería Industrial, Derecho Laboral, Ingeniería de Seguridad, Medicina Laboral, Ingeniería de Sistemas, Cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la administración de RR.HH. abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, desastres naturales y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadística y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados. (Arias Galicia, 1994)

Los temas tratados por la administración de los RR.HH. se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la administración de RR.HH) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la administración de los RR.HH.). Entre las técnicas utilizadas en el ambiente externo se encuentran: la Investigación del mercado laboral, el Reclutamiento y la Selección, la Investigación de salarios y beneficios, las relaciones con sindicatos, las relaciones con instituciones de formación profesional, la Legislación laboral, entre otras. Entre las técnicas utilizadas en el ambiente interno se encuentran: el análisis y descripción de cargos, la evaluación de cargos, la capacitación, la evaluación del desempeño, el plan de carreras, el plan de beneficios sociales, la política salarial, los planes de Higiene y Seguridad industrial, entre otras. (Chiavenato, 1994)

Algunas de estas técnicas se aplican directamente a las personas que son los sujetos de su aplicación, otras, se aplican indirectamente a las personas, ya sea a través de los cargos que ocupan o bien mediante programas globales o planes específicos.

Muchas de las técnicas propias de la administración de RR.HH. se enfocan hacia la obtención y el suministro de datos, en tanto que otras son, en lo fundamental, decisiones que se toman basándose en los datos obtenidos.

## **2. Políticas de Recursos Humanos**

Son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso. (Stoner, 1994)

Las políticas de RR.HH se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Éstas varían enormemente, según la organización. Cada organización pone en práctica la política de RR.HH. que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de RR.HH. debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

### *1. Política de provisión de recursos humanos.*

- a. Donde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de RR.HH) los recursos humanos que la organización requiera.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente de la organización.

2. *Políticas de aplicación de recursos humanos.*

- a. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- b. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c. Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3. *Políticas de mantenimiento de recursos humanos.*

- a. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- b. Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- c. Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d. Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- e. Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. *Políticas de desarrollo de recursos humanos.*

- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. *Políticas de control de recursos humanos.*

- a. Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- b. Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización que rige las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. (Jackson, 2003)

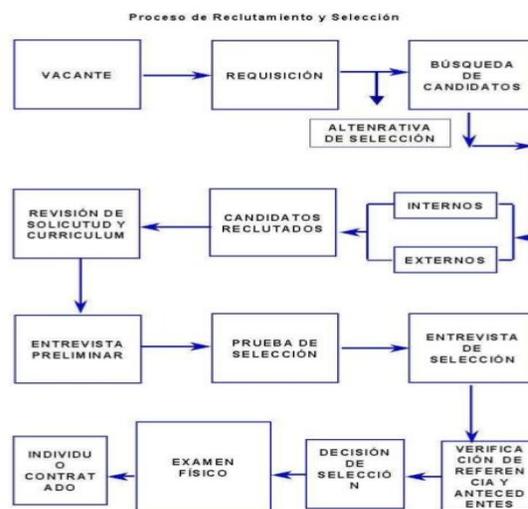
Por lo tanto se debe asumir que los objetivos de una eficiente administración de RR.HH. deberán estar en congruencia estricta con los objetivos de la organización. En la mayoría de empresas, se tiene como objetivo primordial la elaboración y/o distribución de algún producto (o un bien de producción, materia prima o un bien de consumo) o la prestación de algún servicio (lo cual puede ser cualquier tipo de actividad profesional especializada). Paralelamente a los objetivos de la empresa, la administración de los RR.HH. debe tomar en cuenta los objetivos individuales de sus miembros. En resumen, se consideran como los principales objetivos de la administración de RR.HH. a:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Chiavenato, 1994)

## B. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. (Werther, 2000)

**Figura No.1:** Organigrama actual del Proceso de Reclutamiento y Selección



**Fuente:** Proceso del departamento de Recursos Humanos de Banco

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

## 1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

**Figura No.2:** Proceso de Reclutamiento.



**Fuente:** Imagen obtenida en [gtalentohumanoyoli.blogspot.com](http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com)

**1.1 Entorno de reclutamiento:** Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

## 1.2 Límites y desafíos del reclutamiento.

### *Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:*

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- *Indicadores económicos:* Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- *Actividades de reclutamiento de otras compañías:* Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
- *Las ventas actuales de la compañía y sus metas:* Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital. (Werther, 2000)

### *Políticas y normas de la organización:*

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- *Políticas de promoción interna:* Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

- *Políticas de compensación:* Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento en el ámbito internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.
- *Políticas sobre situación del personal:* Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.
- *Políticas de contratación internacional:* Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación. (Werther, 2000)

#### *Planes de recursos humanos:*

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal externo, y cuáles se deben cubrir externamente.

#### *Prácticas de reclutamiento en el pasado:*

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

*Requisitos del puesto:*

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante? (Werther, 2000)

*Costos:* El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

**Figura No. 3:** Formato de control de presupuesto asignado al área de Reclutamiento.

83525-00000-00-32-000 OTROS SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO:

	Pes.	Costo X Pes.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.
Contrataciones Externas			8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296	8,296
Pruebas Psicométricas y Papelera			1,779	1,779	1,779	1,779	1,779	1,779	1,779	1,779	1,779
Pruebas de Confidencialidad			31,950	31,950	31,950	31,950	31,950	31,950	31,950	31,950	31,950
Anuncio Reclut. De Personal			11,459	11,459	11,459	11,459	11,459	11,459	11,459	11,459	11,459
<b>TOTAL OTROS SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO</b>			<b>53,484</b>								

**Fuente:** Elaboración Propia

*Incentivos:* Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

### 1.3 Canales de reclutamiento.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos". La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

**Figura No. 4:** Fuentes, medios o técnicas que se utilizan en el proceso de Selección de personal actual.

RECLUTAMIENTO (Medios Utilizados)	SELECCIÓN (Fases o etapas a seguir dentro del proceso)
Anuncios de prensa y radio	Aplicación de pruebas psicológicas, psicométricas
Fuentes electrónicas (Tecoloco, Computrabajo, transdoc).	Análisis y e interpretación de pruebas
Referidos	Entrevista de selección por competencias
Mantas	Observación directa de los candidatos
Perifoneo	Elaboración e integración de información, presentado en un informe ejecutivo
Afiches	Presentación de candidatos

**Fuente:** Proceso del departamento de Recursos Humanos de Banco.

*Candidatos espontáneos:*

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año). (Wayner, 1997)

**Figura No. 5:** Ejemplo de Candidatos que se presentan a solicitar empleo.



**Fuente:** Página [www.eljurista.cat](http://www.eljurista.cat)

*Recomendaciones de los empleados de la empresa:*

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización.
2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

- Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

#### *Anuncios en la prensa:*

Pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

**Figura No. 6:** Ejemplo de anuncios en prensa.



**Fuente:** Publicado por Prensa Libre, [desemplead2.wordpress.com](http://desemplead2.wordpress.com)

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

- *Agencias de empleos:* Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.
- *De identificación de personal de nivel ejecutivo:* Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas en el ámbito ético.

Además, se puede recurrir a:

- *Instituciones educativas.* Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- *Asociaciones profesionales.* Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.
- *Sindicatos.* Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.

- *Agencias de suministro de personal temporal.* Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- *Personal de medio tiempo.* Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor. (Werther, 2000)

**Figura No. 7:** Ejemplo de medios para reclutar personal

**si buscas EMPLEO**

te enseñamos **cómo hacerlo de forma práctica:**

- con simulaciones de entrevistas
- dinámicas de grupo
- aprovechando las redes sociales
- utilizando tu red de contactos

redacta tu **curriculum** y **carta de presentación**

Ven los días 12, 13 y 15 de mayo de 10:00 a 14:00  
A la **Cámara Navarra en Tudela** (Pza. Yehuda-Ha-Levy, s/n)  
Tendrán prioridad los menores de 30 años

**inscripción gratuita** ☎ 948 848 313 ✉ juventud@tudela.es

Organizado por: Ayuntamiento de Tudela | Subvencionado a través de: Gobierno de Navarra | Colabora: JOE TO | Espacio: Cámara Navarra

Fuente: [www.tudela.es](http://www.tudela.es)

#### **1.4 Formas de solicitud de empleo.**

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

##### *Datos personales:*

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

##### *Preparación académica:*

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

##### *Antecedentes laborales:*

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

##### *Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos:*

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

##### *Referencias:*

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

##### *Autenticidad:*

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba. (Werther, 2000)



## 2.1 Selección de Personal por Competencias

Es una técnica que los expertos en Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas y predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo. La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen éstas se convierten en estándar. De este modo, a la hora de seleccionar buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía. (Alles, 2000)

### *Competencia*

Se puede definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, capacidades sociales y experiencia requerida para ejecutar con idoneidad determinadas funciones productivas definiendo las expectativas de desempeño en términos de rendimiento. Las competencias constituyen el reto de promover en la persona la construcción de conocimiento (saber), hacerlo eficiente en el desempeño de una profesión (saber hacer) y asegurar su integración a la vida profesional y al ámbito social (saber ser). (Alles, Gestión por competencias, 2000) Entre los beneficios de trabajar la selección por competencias:

- a. Contratar recurso humano altamente calificado
- b. Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por el recurso humano.

**Figura No. 9:** Competencias (Conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas).



**Fuente:** Gestión por competencias [www.psicologialaboral.net](http://www.psicologialaboral.net)

## **2.2 Objetivos y desafíos de la selección de personal.**

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

## **2.3 Panorama general del Proceso de Selección de personal**

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

### *Selección interna:*

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

### *Razón de selección:*

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

*El aspecto ético:*

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

*Desafíos de la organización:*

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. (Koontz, 1990)

## **2.4 Concepto global de selección**

*Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. (Werther, 2000)*

### **Paso 1: recepción preliminar de solicitudes.**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

**Paso 2: Pruebas de idoneidad.**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

**Figura No. 10:** Pruebas para evaluar a aspirantes a una plaza.



**Fuente:** Exámenes [freedom-ariadna.blogspot.com](http://freedom-ariadna.blogspot.com)

*Validación de pruebas:*

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la

prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

*Diversos tipos de prueba psicológica:*

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

*Instrumentos para la administración de exámenes:*

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

**Figura No. 11:** Pruebas psicológicas y psicométricas.



**Fuente:** Selección de personal [elpsicologoenlasorganizaciones.wordpress.com](http://elpsicologoenlasorganizaciones.wordpress.com)

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

**Figura No. 12:** Prueba que mide la respuesta Psicofisiológica del candidato.



**Fuente:** Polígrafo [comodetectarlasmentiras.blogspot.com](http://comodetectarlasmentiras.blogspot.com)

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

### **Paso 3: entrevista de selección.**

Consiste en una plática formal y con detalle, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas

generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

**Figura No. 13:** Proceso de entrevista de Selección



**Fuente:** Tipos de entrevista [www.humanisgroup.es](http://www.humanisgroup.es)

*Tipos de entrevista:*

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

*Entrevistas no estructuradas:* permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

*Entrevistas estructuradas:* se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

*Entrevistas mixtas:* los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

*Entrevistas de solución de problemas:* se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

*La entrevista por competencias:* Es una entrevista cuyo objetivo es determinar el nivel del candidato en habilidades o competencias tales como trabajo en equipo, habilidad para vender, liderazgo, entre otros. El método usa el marco de las competencias para la evaluación, las que son seleccionadas previamente con el método de análisis del puesto o una entrevista para determinación

de perfil, luego estas son evaluadas objetivamente usando una entrevista que se focaliza en las actividades y comportamientos de éxito y de fracaso que ha experimentado el candidato en su vida laboral. Al obtener datos del comportamiento pasado del candidato, será fácil predecir su comportamiento futuro cuando se vea enfrentado a situaciones similares. (Alles, Gestión por competencias, 2000)

*Entrevistas de provocación de tensión:* cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista. (Wayner, 1997)

*El proceso de la entrevista:*

*Preparación del entrevistador:* requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

*Creación de un ambiente de confianza:* la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

*Intercambio de información:* este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. (Chiavenato, 1994)

*Terminación:* cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?"

Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

*Evaluación:*

Después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación post-entrevista).

*Errores del entrevistador:*

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

*Errores del entrevistado:*

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

**Paso 4: verificación de datos y referencias.**

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

**Paso 5: examen médico:** Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

#### **Paso 6: entrevista con el supervisor (jefe o encargado)**

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

#### **Paso 7: descripción realista del puesto.**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

#### **Paso 8: decisión de contratar.**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

## 2.5 Resultados y retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares. (Morgan H. y Cogger, 1999)

## C. ANÁLISIS DE PUESTOS Y FUNCIONES DENTRO DE UNA EMPRESA

Cuando se inicia un trabajo para organizar los RR.HH en cualquier empresa comercial, de manufactura o de servicios se debe realizar un específico análisis de puestos, que es "...el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo. Este proporciona datos para los requerimientos del puesto que posteriormente serán utilizados para desarrollar las Descripciones o Perfil del puesto, que pueden definirse como la lista de responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto, es decir, la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas". (Chiavenato, 1994)

La información para realizar el análisis de puestos puede obtenerse por medio de:

- *Actividades del puesto:* Por lo general se obtiene información sobre las actividades reales desempeñadas.
- *Comportamientos humanos:* Se puede reunir información sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, forma de tomar decisiones. En este punto se incluyen además las exigencias personales del puesto en términos de gasto y energía, entre otros.

- *Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo:* Aquí se incluye información sobre el producto principal de la empresa, que conocimientos de maquinaria y equipo específico posee y la necesidad del puesto y de los servicios a prestar en la empresa.
- *Estándares de desempeño:* Por medio de la información obtenida se evaluará al empleado en su puesto.
- *Contexto del puesto:* En este punto se incluirá la información referente a cuestiones tales como: condiciones físicas de trabajo, horario de trabajo, y el contacto social y organizacional. También puede incluirse la información referente a los incentivos financieros que conlleva el empleo.
- *Requisitos del personal:* Se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc.) así como los atributos personales (Aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieren. (Dessler, 1991)

### **1. Uso de la información del análisis de puestos**

La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas con la administración de personal.

Entre estas están:

- *Reclutamiento y selección:* Ya que proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se necesitan para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide que tipo de personas se reclutan, y posteriormente se contratan.
- *Compensaciones:* También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleado representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada,

generalmente, a la capacidad requerida en el ámbito de las empresas (según su área de trabajo), a los riesgos de seguridad y otros. El análisis de puestos ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que ésta pueda ser clasificada.

- *Evaluación del desempeño:* La evaluación del desempeño implica comparar de manera objetiva y funcional la manera en que se desenvuelve el trabajador en su puesto.
- *Capacitación:* la información del análisis del puesto, se usa para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes de cada puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

## **2. Pasos para el análisis de puestos**

1. Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos, ya que este determinará el tipo de datos que se debe reunir y la correspondiente técnica para hacerlo de manera efectiva.
2. Reunir la información sobre los antecedentes, como organigramas, diagramas del proceso y descripciones del puesto (*si existen*).
3. Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas, esto se hace necesario cuando hay puestos similares para ser sujetos al respectivo análisis.
4. Reunir la información del análisis del puesto. Este paso equivale a comparar realmente el puesto obtenido con los datos sobre las actividades del mismo. Las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar “el” trabajo).
5. Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto; ésta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo.

6. Desarrollar una descripción y especificación del puesto.

### **3. Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos**

- Entrevista: Existen 3 tipos de entrevistas, que se pueden utilizar para obtener los datos. Entrevistas individuales, por cada empleado, Entrevistas colectivas, con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo, y *Entrevistas con uno o más supervisores*, que tengan conocimiento a fondo de las características del puesto, sometido al análisis.
- Cuestionarios: En estos se deberán escribir deberes y responsabilidades relacionados con su posición. Lo que se debe considerar es qué tan estructurado se va a realizar y que preguntas se van a incluir.
- Observación: La Observación directa es muy útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Se utiliza por lo regular en conjunción con la entrevista.
- Diario del participante: Listados diarios hechos por los trabajadores de todas las actividades en las que participan, junto con el tiempo que les dedican, ofrece una visión más amplia de los puestos.
- Técnicas cuantitativas para el análisis de puestos: En ésta técnica se le asigna un valor cuantitativo a cada puesto, para que pueda ser comparado con otros, para fines de análisis de salarios. (Morgan H. y Cogger, 1999)

### **4. Descripción de puestos**

Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. La mayoría de las descripciones contiene:

1. Identificación del puesto
2. Resumen del puesto
3. Relaciones y responsabilidades
4. Autoridades y estándares del puesto
5. Condiciones de trabajo
6. Especificaciones del puesto

**Figura No. 14:** Formato de Descripción de Puestos

DESCRIPCION DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración: ___/___/___	Fecha de revisión: ___/___/___
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

**Fuente.:** Auditoria [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

La causa de la eficiencia en el puesto, en ocasiones puede deberse a la forma que éste esté organizado en cuanto al calibre de desempeño del empleado. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar como resultado confusión. (Gibson, 1999)

Conflictos interpersonales y frustraciones pueden ser causa de descontento entre los empleados y fuente de problemas para la gerencia.

### **5. Relaciones del puesto con el papel de status**

Todo empleado posee cierto patrón de acción o de comportamiento que se espera de él en su relación con otros en la organización. Este patrón constituye lo que se denomina en términos sociológicos como su *rol* o *papel en la organización* y está determinado en

parte por el puesto al que es asignado. Otras de las funciones de un empleado comprenden sus relaciones fuera del trabajo, tales como su familia, su iglesia o con otros grupos a los cuales pertenezca.

El papel de un empleado ayuda a determinar su status, o rango que ocupa con respecto a los demás en su organización. El rol está determinado por el puesto, el papel de un empleado en el puesto está determinado formalmente por los deberes y responsabilidades que requiere el puesto que desempeñe.

El papel desempeñado por un empleado también puede ser influido por su percepción del rol; esto es la forma en que se espera que actúe o por la forma en que sus compañeros esperan que actúe en determinada situación. En consecuencia, la cooperación y la eficiencia de una organización requieren que el personal gerencial o de supervisión reconozca la importancia del papel y el status en las relaciones interpersonales y sus efectos sobre el desempeño.

Las habilidades que un puesto exige de un individuo, así como sus obligaciones, condiciones de trabajo y paga determinan el status en el puesto. Este status, a su vez contribuye en forma importante a sus sentimientos de propia estimación.

En virtud de que el status del trabajador está determinado por muchos factores distintos, es muy probable que algunos de estos factores sean inconsistentes con otros, y se genere una situación llamada: *inconsistencia del status*, que puede causar frustraciones y ansiedad en aquellos expuestos a dicha inconsistencia.

## **6. Diseño del puesto**

En forma tradicional, los puestos fueron diseñados basándose en las necesidades técnicas y de producción más que en las necesidades humanas. En los últimos años, los esfuerzos por crear puestos en los cuales las actividades fueran más simples o repetitivas, pueden ser buenos desde un punto de vista técnico, pero no lo pueden ser bajo el punto de vista humano o motivacional, ya que los empleados se aburren y desarrollar menor esfuerzo y menor productividad.

## 7. Mejoramiento de la estructura del puesto

Existen varios métodos que pueden emplearse en el diseño de un puesto, dependiendo de los objetivos específicos que deban cumplir. Estos métodos incluyen la ampliación del puesto, la dilución del puesto, y la ingeniería de los factores humanos que reconocen el hecho de que los errores del hombre pueden reducirse y su productividad aumentarse, si se diseñan máquinas y/o procesos que se ajusten a las capacidades y características de quienes las van a operar o a llevar a cabo.

### D. ASSESSMENT CENTER (Centros de Evaluación)

Es una metodología que consiste en evaluar las competencias laborales de los participantes a través de la observación directa de sus comportamientos, utilizando para ello ejercicios próximos a la realidad de situaciones profesionales diversas. Por tanto, en un análisis detallado de diversos factores, que conducen a un modelo de competencias específicas a un cargo, en una determinada empresa. (Escamez, 2005)

**Figura No. 15 :** Proceso de Assessment Center



**Fuente:** Assessment Center [www.imageninstitucional.com](http://www.imageninstitucional.com)

Esta herramienta fue desarrollada a partir del concepto de multi-evaluación: una persona es analizada (evaluada) por diversos observadores, y cada competencia es evaluada a través de varias herramientas. Este proceso de evaluación gira en torno a la objetividad y racionalidad. (Botto, 2003)

Dentro de las áreas en las que se puede aplicar esta metodología se encuentran:

- Selección de personal
- Detección del potencial/talento
- Gestión de carrera
- Movilidad interna
- Definición de las necesidades de formación
- Identificación de áreas de desarrollo

Este método grupal evalúa distintas competencias: Trabajo en Equipo, Liderazgo, Negociación, Persuasión, Argumentación, Creatividad, entre otros; el cual consiste en: Grupo de discusión sobre temas de actualidad, Método de casos a resolver, Ejercicios de simulación de casos reales.

### **1. Características del Assessment Center**

Se pueden identificar características básicas que definen el diseño y la realización de la metodología:

- Evalúa varias competencias.
- Integra diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente.
- Integran datos de varios evaluadores. (Escamez, 2005)

### **2. Ventajas de Aplicar Assessment Center**

- Alta fiabilidad y validez, relativo a la menor necesidad de realización de inferencias como la potencia de entrenamiento que deben poseer los encargados de la realización de este sistema de evaluación. Se destaca que en selección de personal, no debe olvidarse que la subjetividad con que nos manejamos puede dificultar la elección del mejor candidato para un puesto de trabajo, ya que los prejuicios e ideas preformadas no permiten que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.

- Aumentar la precisión de las observaciones, lo cual se alcanza dependiendo de normas preestablecidas, las cuales deben ser implementadas y supervisadas por observadores con alta capacidad para registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos, utilizando un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación.
- Nos apoya como selectores a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante.
- En resumen, identifica los mejores candidatos, detecta fortalezas y debilidades de los aspirantes, identifica las necesidades de capacitación.
- Asimismo, los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, y sobre todo, acceden de manera más transparente a las exigencias del puesto.

### **3. Desventaja del Assessment Center**

- Elevado costo, dada la inversión que implica su diseño e implementación. Cuanto mayor sea la cantidad de candidatos entre los cuales se reparten los costos, menos será el valor por candidato. Por eso éstas son técnicas utilizadas por las grandes organizaciones y firmas asesoras de administración de recursos humanos. Los costos se minimizan, por supuesto, cuando se toman en cuenta los beneficios. (www.gestopolis.com, 2005)

### **4. Cómo se realiza un Assessment Center**

La utilidad y el valor de los Assessment dependerán íntegramente de la calidad de las simulaciones y de los ejemplos de tareas reales que los componen. Éstos, miden de forma efectiva la utilización y puesta en práctica por los participantes, de un conjunto de competencias para lograr la consecución de determinadas tareas y/o habilidades

Una vez identificado el objetivo, el siguiente paso es la identificación y definición de las competencias que se consideran relevantes para la organización. Este proceso es de vital importancia, ya que las competencias deben estar definidas en términos conductualmente observables. (Botto, 2003)

## 5. Tipos de ejercicios de evaluación

Cuando ya se tiene una lista de competencias que se desea examinar, se inicia el diseño de los ejercicios de simulación. Éstos deben ser lo más parecidos a la realidad profesional, para que permitan una evaluación objetiva de las competencias puestas en práctica. Todos los ejercicios que se realizan en un Assessment pueden clasificarse en dos grupos, teniendo en cuenta su dinámica de desarrollo:

*Ejercicios individuales:* Son todos los Cuestionarios de Personalidad y Motivación; los Test de Aptitudes.

- Cuestionarios de personalidad y motivación: permiten una descripción completa de la personalidad y los principales motivadores de la conducta del participante, dentro de su entorno laboral.
- Test de aptitudes: miden la capacidad o aptitud para manejar distintos conceptos; todos ellos deben estar estrechamente relacionados con el tipo de trabajo o de actividad a desarrollar dentro de un puesto de trabajo.

*Ejercicios interactivos:*

Aunque todos los ejercicios son necesarios para el perfecto desarrollo de un Assessment, son los que implican cierto grado de interactividad, los que aportan al proceso una evidencia más fuerte y una mecánica más elaborada.

*Ejercicios de grupo:*

Desarrollo de actividades en grupo: familia, amigos, trabajo, etc.

De esta forma, es importante poder evaluar la capacidad de un individuo para desenvolverse en tareas sociales. La prueba tiene normalmente entre cinco y seis participantes, ya que menos de cinco restaría competitividad mientras que un grupo mayor de siete, induciría a alguno de los candidatos a una actitud pasiva. Con una duración de cuarenta y cinco minutos a una hora, los ejercicios pueden diseñarse de dos formas, dependiendo de las competencias que se quieran analizar: Con Rol asignado, en el que tienen objetivos conflictivos entre sí; sin Rol asignado, en el que trabajan para solucionar un problema común.

*Ejercicios Fact-Finding:* En el caso de los Fact-Finding, las capacidades que se pretende evaluar son el análisis y la solución de problemas. En estos ejercicios, se facilita al participante una breve información sobre un caso que debe ser solucionado en poco tiempo.

*Ejercicios In-Tray:* Se efectúa la Resolución de un problema de gestión empresarial. Esta técnica se complementa con la Entrevista In-Tray, cuyo objetivo es conocer, en mayor profundidad, el sentido de las decisiones aportadas por los participantes durante la realización del ejercicio.

*Ejercicios Role-Play:* Es una de las más compleja de todo el desarrollo de un Assessment Center. El Role-Play es interactivo y analiza las habilidades de relación interpersonal, poniendo al candidato en una situación a menudo conflictiva con otra persona. En el proceso se encuentran implicadas tres personas: El evaluado, El evaluador, El actor o ficticio. En estos casos el papel del “actor” es de una importancia extrema, dado que no sólo tiene que estar perfectamente preparado, sino que debe provocar en el evaluado la situación conflictiva que se busca, lo más rápidamente posible.

*Ejercicios de Análisis y Presentación:* en este tipo de ejercicios se le entrega al participante una documentación que debe analizar y sobre la cual deberá basar su posterior presentación.

Todas estas pruebas permiten obtener una fotografía muy aproximada sobre los conocimientos, aptitudes y habilidades de los profesionales. Hay que considerar que los Assessment Center son, sin lugar a dudas, uno de los procesos de mayor rigor analítico, más exhaustivos y completos con los que puede contar una empresa a la hora de evaluar las competencias. (Grados, 2001)

### **III. JUSTIFICACIÓN**

Las empresas buscan estar a la vanguardia y hacer negocios en los mercados globales. Por lo que buscan profesionales competitivos y visionarios que reúnan las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la organización. Si se compara una empresa a otra, lo que diferencia no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

Para ello se apoyan en el Departamento de Recursos Humanos, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección, con la finalidad de captar y seleccionar a los candidatos idóneos para los puestos gerenciales existentes.

Por lo cual, el presente trabajo pretendió definir y elaborar una metodología de Assesment Center (Centros de Evaluación) para el proceso de selección, con la finalidad de enriquecer y complementar el proceso actual y así obtener información que permita una orientación más certera del candidato idóneo para la empresa.

## **IV. OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Definir la metodología del Assesment Center (Centros de Evaluación) para el proceso de selección de personal a nivel gerencial en una Institución Financiera de la ciudad capital.

### **ESPECÍFICOS**

1. Proponer la metodología del Assesment Center (Centros de Evaluación) en el proceso de selección de candidatos para los cargos gerenciales.
2. Determinar a través de la metodología del Assesment Center, las principales competencias laborales de los candidatos que aplican a los gerenciales.
3. Aportar al proceso de selección existente, información más precisa de resultados de los aspirantes a puestos o vacantes existentes a nivel gerencial.

## V. METODOLOGÍA

### A. Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado es explicativo, ya que buscó proponer al proceso de selección la implementación de una metodología de Assessment Center (Centros de Evaluación), con la finalidad de aportar información más precisa de las competencias de los postulantes a puestos o vacantes existentes.

### B. Universo

El universo fue la Institución Financiera, la cual está constituida en Guatemala, teniendo presencia en los 22 departamentos del país, así como en el Salvador y Honduras. Cuentando con un aproximado de ocho mil colaboradores.

### C. Muestra:

La muestra fue el departamento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, específicamente el área de Selección, teniendo como objetivo aportar al proceso existente, información precisa de los postulantes a los puestos vacantes existentes.

### D. Variables:

Las variables fueron nominales, enfocándose al diagnóstico de las competencias encontradas y los procesos que integrarán la implementación de un Assessment Center (Centros de Evaluación).

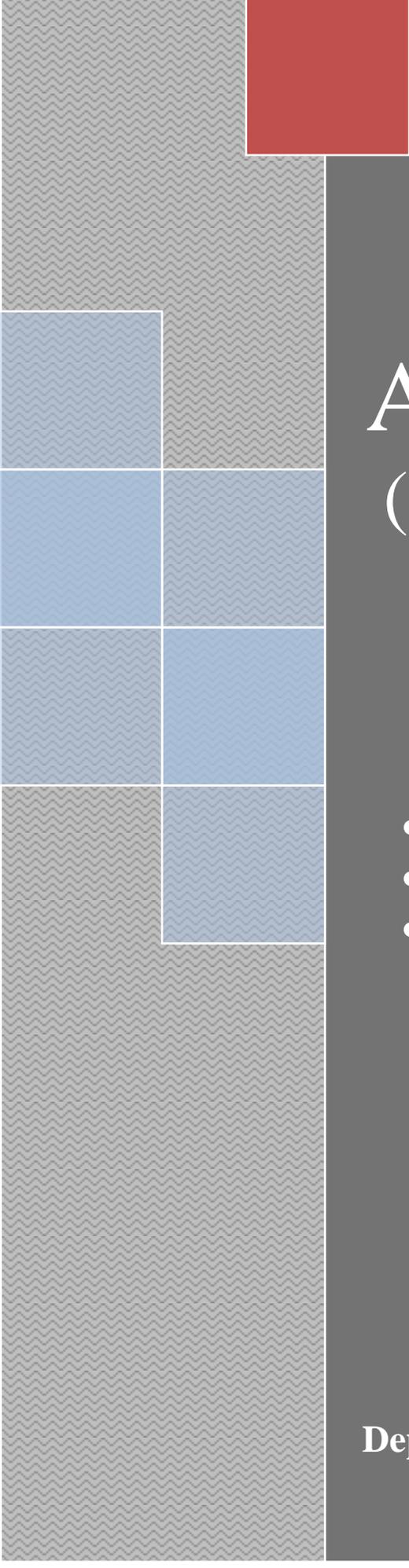
### E. Método de recolección de datos

Se efectuó la investigación bibliográfica, documental (revistas, documentos de internet, libros). Así mismo, se realizaron observaciones del proceso actual de selección de personal, con la finalidad de tener un panorama más amplio de las actividades que se realizan actualmente dentro del proceso.

### F. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos se realizaron las siguientes actividades: lectura de los documentos o fuentes de información, recopilación, análisis, selección y síntesis de los datos.

## **VI. RESULTADOS**



# Metodología Assessment Center (Centros de Evaluación)

- Etapas del proceso
- Competencias a evaluar
- Ejercicios de Aplicación

**Departamento de Reclutamiento, Selección  
y Contratación de Personal**



## ÍNDICE

I.	METODOLOGÍA ASSESSMENT CENTER.....	1
II.	ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL ASSESSMENT CENTER .....	2
A.	PREPARACIÓN .....	2
	1.Determinar el grupo target .....	2
	2. Rol y selección de observadores . .....	2
	3. Definición del perfil deseado .....	5
	4. Estructuración de los ejercicios en relación a perfiles requeridos .....	5
	5. Informa a los participantes, preparación y organización de la actividad .....	5
B.	DESARROLLO.....	6
	6. Entrenamiento de observadores.....	6
	7. Recepción de participantes.....	7
	8. Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales .....	7
	9. Observación y evaluación de conductas.....	8
C.	CIERRE Y DEVOLUCIÓN .....	9
	10. Discusión de las evaluaciones .....	9
III.	FORMATOS Y EJERCICIOS APLICABLES .....	10

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Selección y competencias a evaluar.....	1
Figura 2: Formato de las competencias y comportamientos específicos .....	2
Figura 3: Rol de los observadores.....	3
Figura 4: Rol del moderador .....	4
Figura 5: Ubicación para los participantes .....	6
Figura 6: Aspectos de logística. ....	6
Figura 7: Esquema de planificación .....	8
Figura 8: Observadores en el proceso .....	9
Figura 9: Estructura del lugar donde se realizará un Assessment Center .....	9

## I. METODOLOGÍA ASSESSMENT CENTER

Es una metodología de selección cada vez más utilizada, que suele durar de uno a tres días, el número de participantes a evaluar puede ser de 6 a 12 candidatos y el número de observadores suele ser de uno por cada dos participantes.

Con esta evaluación especializada, se desea detectar de forma precisa y objetiva las diferentes competencias con las que cuentan los futuros candidatos para la Corporación Bancaria, así como el nivel de desarrollo que han alcanzado las mismas.

Los ejercicios de Assessment Center (Centros de Evaluación) serán simulaciones del entorno laboral que permitan evaluar a las personas en las habilidades necesarias para desempeñar con éxito el puesto de trabajo, al cual aplican. Logrando con ello enriquecer y ampliar la información que se tiene actualmente dentro del proceso de selección.

Para poder iniciar el proceso de Assesment Center, es básico determinar las competencias del puesto (s) requerido (s). La escala de evaluación utilizada para evaluar el grado de desarrollo de las competencias se expresa cualitativa y cuantitativamente. Las competencias que serán tomadas en cuenta son las específicas y las corporativas, las cuales fueron definidas por personal Gerencial de la Corporación.

**Figura No. 1:** Selección de Competencias a evaluar



**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura No. 2:** Formato de las competencias y de los comportamientos específicos.

Nombre del Colaborador : \_\_\_\_\_ Corporativo: 28955  
 Empresa : \_\_\_\_\_  
 Área / Departamento : \_\_\_\_\_ Fecha Evaluación: 20/05/2014

**CALIFICACIÓN MÍNIMA ESPERADA A NIVEL CORPORATIVO: 85 pts.**  
**BRECHA= CALIFICACIÓN ESPERADA MENOS CALIFICACIÓN OBTENIDA**

CORPORATIVAS	No.	COMPETENCIA (Habilidades y Conductas)	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS	CALIFICACIÓN OBTENIDA	BRECHA A CERRAR	Promedio de	Promedio de	Variación de
						COMPETENCIA 2014	COMPETENCIA 2013	COMPETENCIA 2014 Vs. 2013
CORPORATIVAS	1	Orientación a resultados y enfoque estratégico	Encuentra nuevas y mejores formas para realizar su trabajo.	95.83	-	98.96	-	-
			Simplifica los procesos de trabajo de su área.	100.00	-			
			Cada uno de los programas de trabajo que define, lo expresa y documenta en un conjunto de acciones concretas, tiempos y responsables.	100.00	-			
			Lleva control periódico sobre los planes de trabajo de su área.	100.00	-			
	2	Innovación y flexibilidad al cambio	Descubre nuevas aplicaciones para productos y servicios ya existentes.	100.00	-	96.88	-	-
			Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora.	100.00	-			
			Cambia los procedimientos normales para adaptarlos a situaciones específicas.	87.50	-			
			Desarrolla e implementa cambios, con el objetivo de lograr las metas de la Corporación.	100.00	-			
	3	Administración con base en valores y compromiso con la Corporación	Se compromete con las metas de la Corporación como si fueran propias.	100.00	-	94.79	-	-
			Es leal a la Corporación, no habla mal de ella.	91.67	-			
			Demuestra lealtad hacia otros, procurando no hablar mal de nadie.	91.67	-			
			Es una persona que da ejemplo con sus acciones.	95.83	-			
4	Comunicación efectiva	Cuando se reúne con alguien, trata la forma de eliminar distractores (llamadas telefónicas, vistas de otras personas, etc.) y así escuchar efectivamente.	81.25	-3.75	87.50	-	-	
		Sabe comunicarse por escrito en forma clara y concisa.	91.67	-				
		Escucha a la gente con paciencia y sin interrumpir hasta el final.	95.83	-				

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de Banco.

## II. ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL ASSESSMENT CENTER

Para poder tener una estructura específica del proceso se deberán seguir las siguientes etapas:

### A. PREPARACIÓN

#### 1.- Determinación de objetivos y grupo “target”

Acá se deberá establecer con claridad el objetivo para el cual queremos utilizar la técnica y cuáles son los candidatos a evaluar.

La definición de objetivo y “target” es de especial importancia puesto que se puede tratar de realizar una selección externa o interna. Es necesario realizar un diseño adecuado y específico para cada caso particular a evaluar.

#### 2.- Rol y selección de observadores-evaluadores. Rol del moderador

Una característica de esta técnica de evaluación grupal es su carácter consensual. Cada uno de los observadores aporta a la evaluación sus observaciones, comentarios y no puede excluirse de la responsabilidad por la elaboración y recomendaciones del informe final.

**Figura No. 3:** Rol de los observadores, en el Assesment Center.



**Fuente:** Cómo conseguir trabajo, [www.testblog.net](http://www.testblog.net).

Resulta importante que se tenga en cuenta la necesaria objetividad en el desempeño del puesto y traten siempre de referir sus juicios y evaluaciones a hechos objetivos.

Una regla fundamental que deben respetar los observadores es la de no formular opiniones o anticiparse a evaluaciones en el desarrollo de la actividad. Ello lleva a situaciones tales como abstenerse de involucrarse en contextos cómicos o de molestia, siempre dentro del desarrollo de las discusiones.

El principio de igualdad en el trato y en las oportunidades para todos los participantes debe limitar la aportación de los observadores en todo momento.

Los evaluadores deberán ocupar puestos de dirección (jefaturas, gerencias) dentro de la misma empresa.

Es importante que las personas que ejercerán dicho rol conozcan perfectamente la tarea a realizar pero no se requieren habilidades o conocimientos especiales vinculados al área del comportamiento. Sí es importante lograr que el conjunto de observadores asignado a cada grupo tenga una buena relación entre sí y no arrastren prejuicios que puedan afectar las discusiones de evaluación.

### **Rol del moderador**

El moderador será una persona con formación profesional, idealmente del área de Recursos Humanos. Su rol consiste esencialmente en:

- Facilitar el funcionamiento del grupo. Deberá impartir y explicar las distintas consignas, promover el clima inicial del grupo y moderar y contener eventuales desviaciones en el proceso grupal.
- Debe poner límites a personalidades agresivas o difíciles antes que pudieran manifestarse.
- Coordinar el funcionamiento del grupo de observadores y servir de soporte técnico. Esto no significa integrarse como evaluador.
- El moderador deberá ser una persona que posea talento para la conducción de grupos, equilibrio y ecuanimidad.

**Figura No. 4:** Rol del Moderador.



**Fuente:** Assessment Center, [www.assessmentlct.com](http://www.assessmentlct.com)

### **3.- Definición del perfil deseado**

A partir de la determinación de objetivos y el grupo “target” se deberá construir el perfil demandado. Realizando los siguientes pasos:

- Elaborar un listado de las tareas o eventos según lo encontrado en los formularios de “Descripción de eventos/tareas”.
- Priorizar las tareas o eventos.
- Definir los conocimientos y habilidades requeridas para resolver las tareas o eventos priorizados.

Una vez establecidos de esta forma los requerimientos del puesto se procederán a su dimensionamiento hasta llegar a identificar las conductas indicativas que permitan inferir la capacidad de la persona para resolver la tarea/evento considerada.

A partir de la definición de las habilidades requeridas se definen factores, subfactores y conductas indicativas que permiten inferir la presencia de dichas habilidades.

### **4.- Estructuración de ejercicios en relación a perfiles demandados y conductas a observar**

Se deben elegir los ejercicios que se consideren más adecuados, donde los evaluados puedan mostrar las capacidades requeridas para la tarea que se busca.

### **5.- Información a los participantes, preparación y organización de la actividad.**

Los participantes de la actividad deberán recibir oportunamente la siguiente información:

- Lugar y fecha del evento
- Duración prevista del mismo
- Descripción genérica de la actividad a desarrollar
- Objetivo de la actividad
- Información de resultados que se le dará y cuando estará disponible.

En la organización del grupo de evaluación se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recepción y ubicación de los participantes

- Indicación sobre aspectos logísticos
- Provisión de servicios de cafetería
- Disposición física

**Figura No. 5:** Ubicación para los participantes.



**Figura No. 6:** Aspectos logísticos.



**Fuente:** Tips, [www.assesslctp.com](http://www.assesslctp.com)

**Fuente:** Assessment Center, [prezi.com](http://prezi.com)

## **B. DESARROLLO**

### **6.- Entrenamiento de los observadores**

Un adecuado entrenamiento de los observadores permitirá una significativa cantidad de beneficios entre los que cabe mencionar:

- **Tiempo:** Un adecuado entrenamiento permitirá profundizar la percepción y comprensión del mecanismo por parte de los observadores y evitará preguntas y dudas en el desarrollo de los grupos de evaluación.
- **Calidad:** Al tomar contacto con la mecánica de los grupos de evaluación en sesiones de entrenamiento diseñadas al efecto los observadores podrán discutir previamente a la práctica alguno de los fenómenos a observar como así también discutirán los problemas

típicos de la evaluación de personas (efecto de halo, efectos de contraste y similitud, primera impresión, etc.)

- Ética: No es razonable que los observadores hagan su práctica de evaluación haciendo recaer el costo de la misma en postulantes o candidatos.

En principio el entrenamiento de los observadores deberá consistir esencialmente en la propia vivencia de los ejercicios que constituyen el diseño con el cual se trabajará. No hay mejor forma de aprender sobre los mismos que vivenciándolos. Asimismo ello evitará sorpresas o distracciones en las reuniones.

### **7.- Recepción de los participantes.**

Una vez efectuadas las citaciones con indicación de lugar, fecha, hora, etc. en que se desarrollará la tarea del grupo de evaluación, se deberá proveer la adecuada recepción y ubicación de los participantes. Cada participante deberá tener papel, lapicera o lápiz, carteles indicativos con su nombre (de tamaño suficiente para que los observadores puedan leerlos a la distancia), vasos y agua.

Al iniciar la actividad se realizará una presentación que se referirá a los siguientes temas:

- 1.- Objetivo de sesión (evaluación para selección, para promoción o para capacitación)
- 2.- Presentación de la empresa (en el caso de selecciones externas)
- 3.- Descripción de las actividades a desarrollar
- 4.- Invitación a ratificar el deseo de participar (con opción a retirarse si no desea continuar) y motivación a emprender la actividad.

### **8.- Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes**

Se procede al desarrollo de los ejercicios de acuerdo al diseño elegido. Tomando en cuenta el tema, objetivos, plan de actividades, grupo a quien va dirigido. En este punto es de suma

importancia el llevar a cabo una planificación clara y dirigida para el cumplimiento de las actividades.

**Tabla 7:** Esquema de planificación

Planificación de actividades	
HORA.	ACTIVIDAD
9.00	Recibimiento
9.00 - 9.25	Presentación AC, empresa y evaluadores
9.30 - 10.10	Presentación candidatos
10.10 - 10.30	Pausa – Café
10.30 - 11.45	Ejercicio en grupo
11.45 - 12.30	Preparación ejercicios individuales
12.30 - 13.00	Presentación Área Cosmética y puesto
13.00 - 13.30	Pausa – Comida
13.30 – 17.00	Desarrollo ejercicios individuales
17.00	Fin de la sesión

**Fuente:** Elaboración propia

## 9.- Observación y evaluación de conductas

La observación y evaluación de conductas estará a cargo de los observadores. Ellos participarán en la reunión en carácter de tales y su rol se explicitará el inicio de la misma. No participarán en el proceso ni emitirán consigna, debiéndose limitar a la observación y registración de conductas.

A tal efecto se sugiere la utilización de un protocolo de registro de conductas que consiste en una matriz, en donde las líneas se individualizan con el nombre de participantes y las columnas con las conductas a observar. De esta forma el observador se puede ayudar tildando en la respectiva intersección cada vez que emerge una conducta del tipo que se quiere evaluar.

Al final de cada ejercicio cada observador construirá para sí un ranking de desempeño de cada participante en ese ejercicio en base a las observaciones que realizó. Es indispensable que las

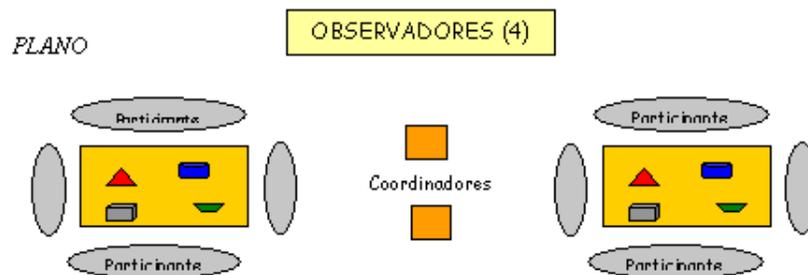
realice en ese momento a fin de tener una percepción "fresca" y que no comparta con sus colegas observadores sus resultados antes de la reunión de evaluación.

**Figura No. 8:** Observadores en el proceso de Assessment Center.



**Fuente:** Assessment Center, [evaluacionpsico.com](http://evaluacionpsico.com)

**Figura No. 9:** Estructura de lugar donde se realizará el Assesment Center.



**Fuente:** Diseño de un Assessment Center, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## C. CIERRE Y DEVOLUCIÓN

### 10. Discusión de las evaluaciones.

Una vez concluida la actividad y realizadas las observaciones de las conductas de los participantes en cada ejercicio el grupo de observadores se reunirá para realizar una evaluación conjunta. Para ayudar a agilizar las discusiones y así llegar a un consenso en la evaluación de cada candidato.

Posteriormente a las actividades del Assessment Center (Centros de Evaluación) es importante la comunicación de los resultados, es conveniente que se realicen actividades de seguimiento de los resultados.

### **III. FORMATOS Y EJERCICIOS APLICABLES**

Dentro del Assessment Center (Centros de Evaluación) se pueden utilizar diversos ejercicios o casos dependiendo de las competencias que se evaluarán, de acuerdo al puesto. Así mismo las personas involucradas dentro del proceso, de acuerdo al rol que interpreten, tendrán que ayudarse o apoyarse de formatos que los ayuden a centralizar la información. Los cuales podemos mencionar:

- 1. Formatos de evaluación de competencias:** Para los evaluadores u observadores.
- 2. Formatos para análisis de caso**
- 3. Casos prácticos**
- 4. Ejercicios de simulación**

**FORMATOS Y EJERCICIOS PRÁCTICOS A UTILIZAR**

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dentro del proceso de la investigación se definió la metodología de Assessment Center (centros de evaluación) para utilizarla en un proceso de selección de puestos a nivel gerencial, considerando aspectos fundamentales como las etapas en qué consiste el proceso, las competencias que se evalúan y los ejercicios de aplicación.

Se inicia definiendo las etapas de la metodología de Assessment Center (centros de evaluación), en donde se describieron cada una de ellas, con la finalidad de llevar un orden establecido y así lograr la adecuada ejecución de la metodología dentro del proceso de Selección.

Dentro de la misma investigación se logró enfocar los ejercicios de aplicación, las competencias ya establecidas por la Institución Financiera, divididas en **Competencias Corporativas** (Orientación a resultados, Innovación y Flexibilidad al cambio, Administración con base a valores y compromiso, Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Orientación al Cliente, Desarrollo de las personas, Solución de Problemas. Y las **Competencias Específicas** (Habilidad analítica, Habilidad para gestionar y búsqueda de información, Control y mejora del desempeño, Conocimiento organizacional).

Lo anterior, con el objetivo de enriquecer el proceso, mostrando de una forma inmediata y vivencial (a través de la observación) las competencias de los candidatos participantes a través de una serie de ejercicios y casos establecidos dentro de la metodología, en donde se utilizan situaciones de simulación de aspectos parecidos a los que se requieren en el desempeño del puesto al que están aplicando. Dichos casos o ejercicios se pueden realizar de forma individual o grupal y van enfocados a medir las competencias específicas y corporativas que solicita la Institución.

Finalmente, ya diseñada la metodología del Assessment Center se desea proponer a la Institución Financiera, para que la incorpore al proceso actual de selección, como una herramienta que aporte y brinde mayor información de los candidatos.

## VIII. CONCLUSIONES

- Al especificar y conocer la metodología del Assessment Center (centros de evaluación), se logró obtener un panorama amplio de las actividades y procesos que se deben de realizar de forma ordenada y sistemática, para lograr con ello los resultados deseados.
- Se presentó la propuesta de Assessment Center a la Institución Bancaria para ser una herramienta que contribuya al proceso actual de selección, específicamente en puestos gerenciales.
- Utilizando la metodología de Assessment Center (centros de evaluación) se logró obtener información de las competencias establecidas por la Institución Bancaria, específicas y corporativas.
- El aporte que el Assessment Center (centros de evaluación) proporciona a través de la información de los resultados de evaluación de los candidatos que aplican a una vacante, apoya en la decisión final del proceso de contratación.

## **IX. RECOMENDACIONES**

- Al aceptar la propuesta del proceso de Assessment Center para puestos gerenciales en la Institución bancaria, es importante tomar en cuenta a inversión de tiempo, personas involucradas, material e instalaciones que necesiten, para un adecuado desarrollo de la técnica.
- Al implementar la metodología del Assessment Center dentro de las organizaciones está contribuiría dentro del proceso de selección, en especial porque ofrece la posibilidad de identificar (observar) en los candidatos competencias, habilidades y destrezas, que son necesarias dentro del puesto gerencial al cual aplica.
- Los resultados que se obtienen de los candidatos al desarrollar un Assessment Center, proporcionan datos relevantes de sus competencias y/o áreas de oportunidad, lo cual serviría para preparar un plan de desarrollo y crecimiento de la persona.

## X. BIBLIOGRAFIA

1. Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. México. Ediciones Garnica S.A. de C. V.
2. Alles M. (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, El Diccionario. México. Ediciones Garnica S.A. de C. V.
3. Alvarado, V. (1990). Características de la Estructura Productiva y Social de la Industria en Guatemala. Documento de la Escuela de Trabajo Social, USAC. Guatemala.
4. Arias Galicia, F. (1994). Administración de Recursos Humanas. México. Editorial Trillas.
5. Assessment center y competencias. Recursos humanos: artículos relacionados assessment center/2005.(WWW.gestopolis.com)
6. Artículo Assessment Center (25 de abril del 2012). es.scribd.com/doc/91111543/- Assessment-Center.
7. Botto, V. (2003) Desarrollo Assessment Center. Chile. Universidad de Chile UCH.
8. Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw Hill.
9. Chrudden y Sherman. (1987). Administración de Personal Editorial South – Western Publishing.
10. Dessler, G. (1991). Administración de Personal. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

11. Escamez (2005) artículo la metodología empleada en la selección de personal publicado en internet <http://www.educaweb.com/noticia/2005/03/14/metodologia-empleada-seleccion-personal-ha-experimentado-notable-cambio-1336.htm>
12. García, C. (2000) La Industrialización en Guatemala Guatemala: Cámara de Comercio de Guatemala
13. Gestoso, P. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales (1era. Edición) México D.F. Editorial Mc Graw Hill.
14. Gibson, J. (1999). Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Chile. Editorial McGraw Hill.
15. Grados, J. (2001) Evaluación Eficaz de Assessment Center. México. Editorial Grijalva.
16. Intecap. (2001). Competencias Básicas y Genéricas Guatemala.
17. Koontz, H. (1990). Administración de Recursos Humanos. México Editorial McGraw Hill.
18. Klinvex K. Connel Matthew S.O. (2000). Contrate a los No. 1. Buenos Aires. Editorial McGraw Hill.
19. Marelli, A. (2000). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias. México. Editorial McGraw Hill.
20. Mathis y Jackson (2003). Fundamentos de administración de recursos humanos (2da. edición) México D.F. Editorial Thomson.

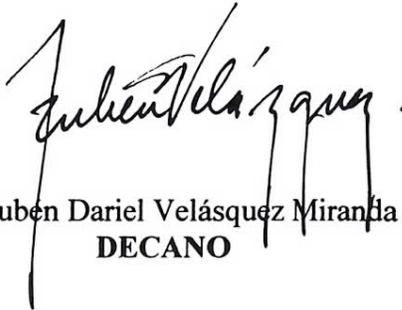
21. Morgan H. y Cogger J.(1999). El Manual del Entrevistador. México. Editorial El Manual Moderno.
22. Schultz, Duane P. (1997). Psicología Industrial México: Editorial Mc Graw Hill.
23. Stoner, J. (1994). Administración de Recursos Humanos. México Editorial Prentice Hall.
24. Umaña Montero, E. (2007).Prácticas Organizacionales y Técnicas de Entrevistas en la gestión del potencial humano. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.
25. Wayner, M. y NOE, R. M. (1997). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Prentice-Hall.
26. Werther, Jr y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.



Sara Yungary Thaylor Galindo  
**AUTOR**



Dra. Carolina Arévalo Valdez  
**DIRECTORA**



Dr. Ruben Dariel Velásquez Miranña  
**DECANO**