

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE CENTRO DE EVALUACIÓN  
EN PROCESOS DE SELECCIÓN A NIVEL GERENCIAL EN  
GRUPO DE ANALISTAS PSICOMERCADOLÓGICOS, S.A. (GAP)”

POR  
GRETY MAGALI REYES MONTERROSO  
KARLA EUGENIA TARACENA PAZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIATURA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2007

## **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marinela Sosa Marroquín  
DIRECTORA

Licenciado Helvin Velásquez Ramos, M.A.  
SECRETARIO

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
Doctor René Vladimir López Ramírez  
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRATICOS

Estudiante Brenda Julissa Chamán Pacay  
Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Señor Todo Poderoso, existencia misma de amor que me ha brindado fortaleza, bendiciones, permitiendo realizarme en cada etapa de mi vida
A MIS PADRES:	José Víctor Taracena Godínez (QEPD) y Magda Paz de Taracena (QEPD), por sus buenos ejemplos, amor y perseverancia. Sé que si estuvieran presentes este momento sería motivo de orgullo y satisfacción
A MI ESPOSO:	Edgar Daniel Castro Paz, por su amor, paciencia y apoyo en cada momento compartido; siendo una bendición que Dios me ha enviado
A MI HIJA:	Cindy Gabriela Castro Taracena, luz que ilumina mi vida con su amor y energía constante, dedicándole especialmente este triunfo
A MIS HERMANOS:	Carmen Eugenia, Aura Marina, Erasmo, Martha Alicia, por el apoyo y cariño que siempre me han brindado
A MIS CUÑADOS:	Con cariño especial
A MIS PRIMOS:	Por su cariño, confianza y apoyo en cada momento, esperando que este triunfo sea un aliciente más a sus metas
A MI COMPAÑERA DE TESIS Y AMIGA:	Grety Magali Reyes Monterroso, por su cariño, apoyo, comprensión y ánimo en cada momento compartido
A MIS AMIGAS:	Agradeciendo su cariño y amistad, especialmente a Sandra Mejía
A MI FAMILIA:	con cariño

## ACTO QUE DEDICO

A DIOS	Nuestro Señor y Ser Supremo, quien me permite vida y bendiciones constantemente para desarrollarme como persona y profesional
A MIS PADRES:	Hermilo Reyes y Clara Monterroso, en agradecimiento a todo su amor, consejos, esfuerzos y disciplina. Sin esa formación no sería la misma persona que soy
A MI ESPOSO:	José Luis Pérez, por su amor, dedicación, y apoyo en cada momento compartido; su actitud y empuje me motiva constantemente para alcanzar distintas metas
A MI FUTURO HIJO/A:	Fuerza que vive en mi interior, que llegó a mi vida en el momento justo para contribuir a mi realización y brindar felicidad a mi familia
A MIS HERMANOS:	Miriam, Luis, Héctor, por el apoyo y cariño que me brindan siempre
A MIS CUÑADOS:	Boris, Leily y Gaby, con cariño especial
A MI COMPAÑERA DE TESIS Y AMIGA:	Karla Taracena de Castro, por su cariño, apoyo constante, agradezco lo compartido en nuestra época de estudiantil, profesional y personal
A MIS AMIGAS:	Annyta, Susy, Conchy, agradeciendo su cariño y amistad, especialmente a Sandra Mejía
A MI FAMILIA:	con cariño

## **AGRADECIMIENTOS**

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y  
A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
Por haber sido fuente de conocimientos

A GRUPO DE ANALISTAS PSICOMERCADOLÓGICOS, S.A. (GAP)  
Por brindarnos la oportunidad de desarrollar la presente investigación

A LICDA. BEATRIZ DE LEMBKE  
Por su asesoría, apertura, apoyo y disciplina durante la realización de la presente investigación

**PADRINOS DE GRADUACION**

HÉCTOR ALFREDO PEREZ ZELAYA  
Ingeniero en Electrónica  
Colegiado Activo 2173

EDGAR DANIEL CASTRO PAZ  
Ingeniero Industrial  
Colegiado Activo 7048

## INDICE

<b>Título</b>	<b>Página</b>
Prólogo	1
Capítulo I	
Introducción	2
Marco Teórico	3
Psicología Industrial a través de la Historia	3
La Psicología Industrial en Guatemala	3
Administración de Recursos Humanos	5
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	7
La Planeación de Recursos Humanos	8
Reclutamiento	8
Selección de Personal	9
Selección de Personal por Competencias	10
Competencia	10
Entrevistas de Selección	12
Entrevistas de Selección por Competencias	12
Pruebas Psicométricas	14
Centros de Evaluación (Assessment Center)	15
Qué es Centro de Evaluación (Assessment Center)	16
Para qué sirve Centro de Evaluación (Assessment Center)	16
Características de Centro de Evaluación (Assessment Center)	17
Objetivos de Centro de Evaluación (Assessment Center)	17
Ventajas de Centro de Evaluación (Assessment Center)	18
Desventajas de Centro de Evaluación (Assessment Center)	18
Cómo se realiza un Centro de Evaluación (Assessment Center)	20
Tipos de Ejercicios para Centro de Evaluación (Assessment Center)	20
Capítulo II	
Desarrollo Práctico de Centro de Evaluación (Assessment Center)	24
Proceso de Aplicación de Centro de Evaluación (Assessment Center)	25
El Administrador de Centro de Evaluación (Assessment Center)	26
Los Observadores de Centro de Evaluación (Assessment Center)	27
Los Participantes de Centro de Evaluación (Assessment Center)	28
Los Ejercicios de Centro de Evaluación (Assessment Center)	28
Las Competencias evaluadas en Centro de Evaluación (Assessment Center)	28
Pasos para la Coordinación y Aplicación de Centro de Evaluación (Assessment Center)	31
Programación de Actividades durante Aplicación de Centro de Evaluación (Assessment Center)	32
Capítulo III	36
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Bibliografía	39
Anexos	40
Resumen	

## **PRÓLOGO**

Recursos Humanos es uno de los departamentos más importantes en una empresa, el cual está en constante desarrollo para beneficio de los colaboradores, enfocándose a obtener conjuntamente los objetivos de la organización.

Es por ello que en base a una entrevista realizada a la Gerencia General de Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP), firma dedicada a Consultoría en Recursos Humanos, se ha evidenciado la necesidad de diseñar e implementar Centros de Evaluación (Assessment Center) para los procesos de selección de personal, enfocados principalmente a puestos gerenciales.

Se proporcionó con la presente investigación procesos técnicamente diseñados para observar, medir y determinar las competencias laborales del puesto de trabajo a cubrir, orientando estos requisitos a los objetivos organizacionales.

Otro de los objetivos de esta investigación, consistió en aplicar de manera vivencial la evaluación diseñada de Centros de Evaluación a un grupo representativo de profesionales a nivel gerencial, posibilitando la oportunidad de evaluarlos anticipadamente en su desempeño, en el rol que se postulan.

Con esta investigación se pretende brindar un aporte significativo para el área de Psicología Industrial en Guatemala, permitiendo una orientación certera del candidato idóneo para la empresa contratante como para el profesional en recursos humanos.



## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

Como profesionales en psicología industrial, debemos estar concientes que para crear una empresa no bastan plantas de producción, equipo, materiales y personas. Hace falta un elemento indispensable: **administradores eficaces**. La calidad de los administradores es uno de los factores determinantes de mayor importancia en el éxito duradero de una organización. De esto se desprende que la selección de los administradores es uno de los pasos decisivos del proceso de administración en su totalidad.

Lo anterior evidencia la necesidad de eficientar procesos de selección, por lo que se considera necesario **diseñar e implementar una técnica grupal basada en competencias conductuales, que por medio de pruebas situacionales brinden referencia de las conductas concretas de los candidatos (CENTROS DE EVALUACIÓN)** que podrían formar parte de equipos de trabajo en organizaciones con distinta naturaleza.

En la actualidad, las empresas buscan una mayor productividad teniendo como base a los ejecutivos de alta jerarquía, siendo ellos profesionales competitivos, visionarios, humanitarios, orientados a resultados, trabajando en equipo con los colaboradores a su cargo. Por esta razón se diseña una metodología que permite la implementación de Centros de Evaluación, sustentándose por el conocimiento empírico de las ponentes, pero igualmente por medio de la investigación bibliográfica utilizada.

+

## MARCO TEÓRICO

El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza, y su relación con ésta se establece por el trabajo cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo. En función de ello, podemos definir a la psicología industrial como “Una *ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia*”<sup>1</sup>.

### **Psicología Industrial a través de la Historia**

Fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Se atribuye el origen de la Psicología Industrial al profesor Walter Hill Scout quien, en 1901, se pronunció a favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. En 1903, escribe “The Theory of Advertising”, libro que suele considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. En 1913, apareció un segundo libro titulado “The Psychology of Industrial Efficiency”; por Hugo Munsterberg, psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard. Ambos libros despertaron poco interés; fue la petición de ayuda del ejército estadounidense, durante la Primera Guerra Mundial, la que marcó el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar.<sup>2</sup>

### **La Psicología Industrial en Guatemala**

A finales del siglo XIX comienzan a surgir tres primeras industrias en Guatemala: Industria Fosforera, Industria de La Cerveza e Industria Textil. Al principio del siglo XX, se inicia la exportación de café y banano; luego hacia la mitad de este siglo la mayor parte de los establecimientos productivos eran pequeños, siendo estos de tipo familiar existiendo un reducido número de empresas medianas y grandes dedicadas principalmente a la producción de cemento y textiles.

---

<sup>1</sup> De La Iglesia, Gabriela  
“Psicología Laboral y Organizacional”  
<http://www.monografias.com>

<sup>2</sup> Alvarado, Víctor  
“Características de la Estructura Productiva...”

“En 1,946 se promulgó la primera ley de Fomento Industrial, lo que revelaba un cambio de mentalidad en consonancia con los nuevos intereses económicos que comenzaban a perfilarse. En la década de los años sesenta cobró impulso la industrialización en Guatemala, al igual que los países restantes de Centroamérica y algunas industrias ya existentes ampliaron su planta de producción y la mayor parte inició sus actividades en estos años”.<sup>3</sup>

Para determinar cual es la situación de la Psicología Industrial en Guatemala, se realizaron investigaciones de cómo se ha manejado al personal de empresas nacionales y cuales han sido los fines que se han perseguido a través de cada una de las etapas por las que ha transitado, según Santacruz:

Primera, La administración de personal la realizaba directamente el dueño o patrono de la empresa, para lograr la máxima productividad económica.

Segunda, cuando se emitió el Código de Trabajo, durante (1,944), la administración de personal se puso en manos de abogados con conocimientos limitados sobre el manejo de personal con el fin de prevenir cualquier conflicto laboral.

Tercera, con el crecimiento de las Ciencias Económicas y el surgimiento de la carrera de Administración de Empresas, la industria comenzó a contratar especialistas de este campo, para el manejo de negocios y por ende de su personal. Se dejó a un lado la prevención de conflictos laborales y se perseguía manejar la productividad a través de técnicas microeconómicas.

Cuarta, las mega tendencias han influido en la concepción que se tiene en Guatemala del recurso humano y se plantea la necesidad de crear grupos multidisciplinarios para la administración de personal, el cual tiende a considerarse como el mayor activo de una empresa y como el único recurso que mediante procesos de motivación y capacitación puede lograr los máximos objetivos de calidad y productividad que permiten la competencia de la industria guatemalteca a nivel mundial.

---

<sup>3</sup> Santacruz, Betzabé

“Las Expectativas del Psicólogo Industrial”

USAC...Psicología. 1998. Pág. 6-7 USAC.Trabajo Social. Guatemala 1990. Pág. 5

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Desde que los hombres comenzaron a formar grupos para organizarse y lograr metas o satisfacer las necesidades de la comunidad y de sí mismo, las que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Existen variados grupos de necesidades, desde algunas muy simples hasta otras más complejas, es necesario para ello identificar dichas necesidades y satisfacerlas lo más plenamente posible.

No debemos olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.<sup>4</sup>

Algunas definiciones interesantes sobre Administración de Recursos Humanos:

- Función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones. Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo<sup>5</sup>.
- Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador<sup>6</sup>.
- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general<sup>7</sup>.
- Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles<sup>8</sup>.

---

4 Stoner, Janes "Administración de Recursos Humanos" México, Editorial Prentice Hall, 1994, Pág 400

5 Werther, Jr y Davis, Keith "Administración de Personal y Recursos Humanos". 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

6 Wayne R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

7 Chruden y Sherman. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987

8 Arias G., Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979

La tarea de administración consiste en: Integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.<sup>9</sup>

Según Arias, podemos decir entonces que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración científica, así como otras disciplinas.

Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

---

9 Arias Galicia, Fernando  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Trillas México: 1994

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos provisionales, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología, esta es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc. En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como: Selección de personal, Entrenamiento y Capacitación, Implementación de Sistemas de Evaluación del Desempeño, Orientación Profesional, Conceptos y Modelos de Actitudes y Motivación, Reducción de Conflictos, Estudios de Clima Laboral, entre otros.

### **Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Frank Mora indica que el objetivo principal de la Administración es Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Otros objetivos que merece mencionar son:<sup>10</sup>

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles

---

<sup>10</sup> [www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com). Título: Conceptos. Autor: Frank Mora

- Contribuir al éxito de la empresa o corporación
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa
- Cumplir con las obligaciones legales
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización

La Administración de Recursos Humanos es importante para todos los Gerentes de todas las áreas de trabajo ya que evita: contratar a la persona equivocada, tener alta rotación de personal o personal insatisfecho, que la gente no esté comprometida, que los empleados que su salario es injusto, que el personal no esté capacitado o que estándolo en el momento de la incorporación pierda luego su nivel.<sup>11</sup>

Según Stoner el proceso progresivo de la Administración de Recursos Humanos trata de mantener siempre en la organización a la gente idónea, en las posiciones adecuadas, en el momento justo, utiliza entre otros, los siguientes procedimientos:

### **1. La Planeación de Recursos Humanos**

Planea de acuerdo con las necesidades futuras del personal, tomando en cuenta actividades internas y factores en el ambiente externo.

### **2. Reclutamiento**

Conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> [www.laboris.net](http://www.laboris.net) Título: Selección por Competencias

<sup>12</sup> Stoner, Janes  
"Administración de Recursos Humanos" México, Editorial Prentice Hall, 1994, Pág. 402-417

Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

### 3. **Selección de Personal**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia de la persona idónea para el cargo adecuado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.<sup>13</sup>

La selección intenta solucionar dos problemas básicos: La adecuación de la persona al cargo y La eficiencia de la persona al cargo. En la actualidad, la selección de personal se realiza buscando y evaluando competencias, apoyada en entrevistas y test psicométricos.

---

13 Stoner, Janes "Administración de Recursos Humanos" México, Editorial Prentice Hall, 1994, Pág. 402-417



## 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<sup>14</sup>. 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.

- **Competencia**, se puede definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, capacidades sociales y experiencia requeridos para ejecutar con idoneidad determinadas funciones productivas definiendo las expectativas de desempeño en términos de rendimiento.<sup>15</sup> 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). 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

Según la Organización Internacional del Trabajo<sup>16</sup> las competencias pueden ser:

- a. **Profesionales**, conjunto de habilidades, conocimientos y procesos desarrollados dentro de un espacio y tiempo de formación necesarios para poder desempeñar una determinada ocupación dentro de una profesión. Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos y destrezas necesarios para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales, es flexible, esta capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización. **Ver Anexo I**

---

<sup>14</sup> [www.laboris.net](http://www.laboris.net) Titulo: Selección por Competencias

<sup>15</sup> <http://www.imageninstitucional.com/> Titulo: Entrevistas por Competencias

<sup>16</sup> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm)

- b. Laborales**, capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de un desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral no es una probabilidad para la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada. **Ver Anexo I**

El recurso humano de una organización generalmente esta dividido en varios niveles de jerarquía, basado en la complejidad de las tareas que un trabajador tiene que realizar. Por esto, las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos puestos de trabajo.

- a. Nivel ocupacional Operativo, Nivel 1 y 2 de competencia
- b. Nivel ocupacional Medio, Nivel 3 de competencia
- c. Nivel ocupacional Ejecutivo, Nivel 4 de competencia

Nos indica la OIT, al implementar el programa de competencias, la gestión de Recursos Humanos tendrá la necesidad de ajustar los objetivos, métodos y procedimientos existentes, con el fin de aumentar la eficiencia de los procesos de Recursos Humanos y los niveles de calidad esperados en la producción de bienes y servicios. Una fuerza de trabajo calificada permite que las organizaciones aumenten su productividad y competitividad; el recurso humano calificado tiene grandes posibilidades de progresar y desarrollarse profesionalmente.

**El Perfil de Puesto Vacante** es un documento que se utiliza para especificar e identificar las competencias necesarias para realizar las actividades laborales en los distintos ámbitos de la organización con un determinado estándar de calidad. A través del establecimiento de estos estándares de comportamiento se pueden realizar una adecuada orientación de reclutamiento, selección y contratación de personal, posteriormente también inducción, capacitación y perfeccionamiento del recurso humano. Para efectos de selección de personal, las habilidades, conocimientos y actitudes que deberán demostrar las personas en el desempeño de una función productiva se describen en el. **Ver Anexo II**

## **ENTREVISTAS DE SELECCIÓN**

Prácticamente todos los administradores contratados por una compañía se entrevistan con una o más personas. Pero a pesar de su extendido uso, es de dudar que las entrevistas sean un medio válido y confiable para la selección de administradores. Distintos entrevistadores pueden ponderar o interpretar de diferente manera la información obtenida por esta vía. Asimismo, es común que quienes se encargan de conducir una entrevista no hagan las preguntas indicadas. Pueden verse influidos por la apariencia general del entrevistado, sin conexión alguna, habitualmente, con su desempeño laboral.

## **ENTREVISTAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

Anteriormente definimos como competencia los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.<sup>17</sup>

La entrevista por competencias en 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.<sup>18</sup>

A la hora de llevar a cabo selección por competencias, el experto en recursos humanos utiliza como herramienta una entrevista en profundidad, haciendo preguntas de manera individual y personal, con la finalidad de identificar y enlistar competencias de los trabajadores en situaciones laborales específicas y/o extraordinarias; asimismo, para saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro.

---

17 Muñoz, Julián

"Implementación de un Sistema de Selección por Competencias" Training and Development Digest. Mayo, 1998

18 [www.laboris.net](http://www.laboris.net) Título: Selección por Competencias

Previo a iniciar la entrevista es aconsejable establecer rapport, creando un clima de confianza, lo cual permitirá buscar y evaluar la sinceridad de los datos que con cada pregunta vayan fluyendo. Según la técnica del entrevistador, se debe investigar sobre los siguientes aspectos: <sup>19</sup>

- a. **Situación Familiar**, pregunta según el caso, los nombres, edades y ocupaciones de progenitores, hermanos, cónyuge e hijos para establecer tipo de familia, integración y valores.
- b. **Situación Educativa**, el nivel alcanzado como estudiante tiene incidencia en los niveles de productividad que pueda tener dentro de la empresa. Con este aspecto evalúa liderazgo, trabajo en equipo, logros alcanzados, constancia y perseverancia.
- c. **Situación Laboral**, establece la secuencia laboral entre cada uno de los trabajos desempeñados podrá medir el grado de responsabilidad y estabilidad de la persona. Profundiza en los motivos de retiro, principalmente cuando son despidos, también en las formas de relación que mantuvo o mantiene con sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo, según el caso.
- d. **Situación Económica**, punto relevante principalmente para puestos donde tenga contacto con valores o mercadería. Resume datos sobre vivienda actual, deudas pendientes, ingresos monetarios separados del empleo, cuentas bancarias y presupuesto mensual.
- e. **Situación Social**, reúne información referente a las actividades desarrolladas fuera del ámbito familiar, estudiantil y laboral. Su grupo de amistades, principalmente si pertenece a asociaciones específicas (religioso, cultural, sindicato, militar, estudiantil, etc.).
- f. **Estado de Salud**, área que al final de proceso de selección se realiza de forma clínica apoyados por servicios médicos de la empresa o externos según sea el caso; investiga en la entrevista para que al igual de los anteriores aspectos nos permitan definir si la persona continua en proceso.

---

<sup>19</sup> Schultz, Duane P.  
"Psicología Industrial" México: Editorial Mc Graw Hill, 1997

Descarta la posibilidad de que padezca alguna enfermedad grave o que haya sido intervenido quirúrgicamente y esto interfiriera en el buen desempeño de su labor. Anota medicamentos, alergias, fobias, adicciones (drogas y alcohol), embarazos, tatuajes en el cuerpo, etc.

- g. **Valores, metas, fortalezas y puntos por mejorar**, que durante la entrevista pudieron recopilarse se toman en cuenta y posteriormente se pregunta directamente sobre cada aspectos. Es útil para saber si su pensamiento es congruente con sus sentimientos

Finalmente, se elabora informe de resultados para concluir si cumple con lo requerido en el perfil de puesto vacante y de esta manera aplicar pruebas psicométricas como siguiente fase en el proceso de selección.

## **PRUEBAS PSICOMETRICAS**

Palazzolo indica que el propósito básico de la aplicación de tests psicométricos es obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito como administradores. Entre los beneficios de las pruebas están la posibilidad de detectar por este medio a la persona más indicada para ocupar un puesto, la obtención por parte del candidato de un alto grado de satisfacción laboral y la reducción del índice de rotación. Por su aplicación podemos clasificarlas en:<sup>20</sup>

- a. **Pruebas de inteligencia**, consiste en la medición objetiva y estandarizada que indica “cuánto” de las características evaluadas tiene el candidato. Evalúa la capacidad intelectual, memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.
- b. **Pruebas de habilidad y aptitud**, que persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades. Miden conocimientos adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Consisten en Cuestionarios o Pruebas de Ejecución para evaluar cultura, idiomas, finanzas, áreas técnicas, etc.

---

<sup>20</sup> [www.palazzolo&asociados.com](http://www.palazzolo&asociados.com) Título: Los tests para la Selección de Personal

- c. **Pruebas de personalidad**, que revelan las características personales de candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo. Para esto pueden utilizarse Inventarios de Personalidad, Pruebas Gráficas, Interpretación de Láminas y Pruebas Interactivas como Assessment Center.

Para una mejor utilización de estos instrumentos es conveniente realizar una tabla de decisión que establezcan los aspectos psicológicos (habilidades, destrezas) que deberán ser evaluados en cada puesto y los resultados mínimos que se esperan en cada puesto. Es indispensable adjuntar al expediente del candidato un Informe de Evaluación que indique las escalas de los aspectos evaluados (inferior, promedio bajo, promedio medio, promedio alto, superior). <sup>21</sup> **Ver Anexo III**

Jorge Aguilar destaca que las pruebas psicométricas solo se usan para fines de evaluación, cuando existe un conflicto con el trabajador no serán útiles. Deben utilizarse pruebas objetivas que arrojen un resultado cuantitativo. Dichas pruebas se utilizarán para tomar decisiones, así que el psicólogo deberá comprometerse para proporcionar un resultado claro y objetivo. Para decidir qué prueba utilizar lo más sencillo es contar con un catálogo de las editoriales más conocidas.

### **CENTROS DE EVALUACIÓN (Assessment Center)**

La necesidad de las empresas de una rápida planificación y selección de sus recursos humanos tiene en los Assessment Center uno de los métodos más completos y selectivos. La perfecta unión de test clásicos y pruebas interactivas de los Assessment, proporciona una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación competencias, tanto de los directivos como de los empleados.

---

21 [www.asociaciónoaxaqueñadepsicología](http://www.asociaciónoaxaqueñadepsicología) Título: La Valoración psicológica de un proceso de selección de personal

**Qué es Assessment Center**, consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos y respuestas. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes.<sup>22</sup>

Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin. 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. Este método es utilizado no solo en aspectos de selección, sino también para realizar evaluación de desempeño, elaboración de planes de carrera, entre otros.<sup>23</sup>

**Para qué sirve Assessment Center**, los usos y las aplicaciones de los Assessment Center son variados, ya que como técnica aporta una información muy objetiva, fiable y actualizada, muy difícil de conseguir a través de otros sistemas de recursos humanos, dentro de una compañía.

Recomienda Broadbent que las aplicaciones más importantes son de un Assessment Center son:

- a. Selección y reclutamiento externo
- b. Promoción interna a puestos de responsabilidad de gestión
- c. Evaluación de potencial de gestión
- d. Planificación de carreras
- e. Reclutamiento interno de candidatos profesionales, para programas de management
- f. Detección de necesidades de capacitación

---

<sup>22</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Título: Diseño de un Assessment Center

<sup>23</sup> [www.normanbroadbent.com](http://www.normanbroadbent.com) Título: Qué es, Para Qué Sirve y Cómo se Realiza un Assessment Center

**Cuáles son las características de los Assessment Center**, podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Center:

- a. Evalúan varias competencias.
- b. Integran diversas técnicas.
- c. Participan varios candidatos simultáneamente.
- d. Integran datos de varios evaluadores.
- e. Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación...

**Cuáles son los objetivos del Assessment Center**,<sup>24</sup> la evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización o de los postulantes a ingresar a la misma, a través de la aplicación de diferentes técnicas (individuales o grupales), de alta precisión evaluativo que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, actitudes, conocimientos, entre otros.

- a. La medición objetiva de las diferentes habilidades o competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.
- b. Posibilitar la evaluación efectiva en las siguientes situaciones organizacionales: Reclutamiento y Selección Externa, Ascensos de puestos con responsabilidad de Gestión, Medición de Potencial de Gestión, Plan de Carrera, Reclutamiento Interno para programas de management, Selección de Supervisores y Gerencias Medias, Identificación de Necesidades de Capacitación y Desarrollo a nivel gerencial.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [www.normanbroadbent.com](http://www.normanbroadbent.com) Título: Qué es, Para Qué Sirve y Cómo se Realiza un Assessment Center



### **Ventajas de Aplicar (Assessment Center)** <sup>25</sup>

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.
- d. En resumen, identifica los mejores candidatos, detecta fortalezas y debilidades de los aspirantes, identifica las necesidades de capacitación.
- e. Asimismo, los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, y sobre todo, acceden de manera más transparente a las exigencias del puesto.

### **Desventaja del Assessment Center** <sup>26</sup>

- a. 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.

---

24 [www.normanbroadbent.com](http://www.normanbroadbent.com) Título: Qué es, Para Qué Sirve y Cómo se Realiza un Assessment Center

25 [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Título: Diseño de un Assessment Center

No obstante, según Broadbent, los Assessment son procedimientos extensos y exhaustivos que exigen el cumplimiento de una serie de claras premisas para su correcto desarrollo y enfoque:

- a. En primer lugar, la identificación de un máximo de 6 a 8 competencias relacionadas con el puesto. Elegir un número mayor de competencias amenazaría la objetividad de las observaciones, al producirse un solapamiento entre ellas.
- b. Cada competencia identificada debe ser evaluada por un mínimo de 2 técnicas o herramientas.
- c. Los sistemas y métodos de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas dentro del marco de cada empresa, esto es, debe existir una personalización del proceso.
- d. Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de los distintos ejercicios.
- e. Aunque cada empresa define el colectivo objeto de evaluación, en función de sus necesidades, lo normal es que se busquen titulados superiores, con dominio de un idioma adicional y un margen de edad de entre 25 a 45 años.
- f. Debe existir desde el comienzo, un plan de comunicación fluido entre la empresa, los evaluadores y los participantes, cuyo contenido sea informar, con transparencia y nitidez, sobre los objetivos, finalidades y características del proceso de evaluación. Una mala información puede generar resistencias internas por parte de evaluadores y participantes, que afectarían directamente al proyecto y sus resultados.
- g. Finalmente, al término del Assessment se debe realizar una puesta en común de las evaluaciones y dar feedback a los participantes. No debemos olvidar que uno de los objetivos principales que persigue todo Assessment es el desarrollo profesional, y la mejor técnica de autodesarrollo parte del conocimiento de cada profesional, de sus puntos fuertes y necesidades de mejora.

## **Cómo se realiza un Assessment Center** <sup>27</sup>

La utilidad y el valor de los Assessment dependerá íntegramente de la calidad de las simulaciones y de los ejemplos de tareas reales que los componen, que abarcan a la vez ejercicios interactivos y test clásicos. 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. El punto de partida, antes del diseño de un Assessment Center, es la identificación del objetivo del proceso de evaluación. ¿Estamos buscando definir un plan de carreras? ¿Un plan de sucesión? O por el contrario ¿queremos identificar candidatos con alto potencial para contrataciones a nivel gerencial?

Una vez identificado este 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. Una incorrecta y/o superficial definición de competencias puede conducir a errores dentro del proceso de evaluación de los ejercicios. Además, la identificación de competencias nos permitirá elegir aquellas técnicas y herramientas que mejor se adecuan, de cara a observar-evaluar los comportamientos y conductas asociadas a cada competencia.

## **Tipos de ejercicios de evaluación** <sup>28</sup>

Una vez obtenida la 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:

---

27 [www.normanbroadbent.com](http://www.normanbroadbent.com) Título: Qué es, Para Qué Sirve y Cómo se Realiza un Assessment Center

1.- **Ejercicios individuales:** son todos los Cuestionarios de Personalidad y Motivación; los Test de Aptitudes y los Scheduling Exercises,

- a. 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.
- b. 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.
- c. Scheduling Exercises: se facilita al participante una serie de complejos documentos relacionados con su trabajo, con el fin de medir su capacidad para planificar, ordenar y secuenciar en el tiempo un determinado proyecto.

2.- **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.

- a. Ejercicios de grupo: gran parte de nuestra vida se desarrolla 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.

- b. 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. El consultor es, en este caso, la única fuente de información disponible, de la que el participante tiene que obtener, mediante precisas preguntas, los datos que necesite. Al término del ejercicio tiene que tomar una decisión lo más completa y razonada que pueda. Una vez expresada ésta, se le da al participante toda la información disponible del caso, ofreciéndole la posibilidad de modificar sus conclusiones
  
- c. Ejercicios In-Tray: Igualmente se debe llegar a la resolución de un problema de gestión empresarial. Sin embargo, en éste se pide a los participantes que completen una serie de tareas, con tiempo independiente para cada una de ellas. Para su resolución se proporciona una carpeta que contiene una enorme cantidad de documentos: cartas, memorándums, organigramas, cifras, gráficas. La intención de los ejercicios es poner a la persona en una situación de máxima presión, para ver su rendimiento intelectual y su capacidad de reacción en estas circunstancias. 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.
  
- d. Ejercicios Role-Play: prueba más compleja de todo el desarrollo de un Assessment Center. El Role-Play es puramente 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.
  
- e. 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.

Esta técnica permite evaluar tanto el proceso mental de análisis y toma de decisión, como las habilidades de los participantes a la hora de presentar y “vender” sus ideas a los demás.

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

## **CAPITULO II**

### **DESARROLLO PRÁCTICO DE ASSESSMENT CENTER En Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP)**

Posterior a investigar cuáles son las firmas de mayor reconocimiento en Guatemala en lo relacionado a la Asesoría de Recursos Humanos, logramos determinar que nuestro trabajo de tesis se dirigiría a Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP), firma orientada a la preselección de ejecutivos de alto nivel para distintas empresas en el área metropolitana del país.

Para investigar las diversas situaciones y recolectar distintos datos sobre los procesos de selección de personal en dicha firma se realizaron observaciones directas (visitas a la empresa), para conocer sus procedimientos actuales de selección de personal. Se tuvo acceso a la Filosofía de trabajo que actualmente ofrece a sus clientes, la cual por medio de una actualización constante en tecnología y tendencias innovadoras en el campo de recursos humanos ofrece responsabilidad y compromiso en los distintos servicios que brinda, entre ellos: capacitación de personal, diagnóstico organizacional, manuales administrativos para organización y procedimientos; y lo que en este caso nos interesa, selección de personal.

Simultáneamente se realizaron diversas entrevistas a la Gerencia de Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP), que permitieron recabar información general de la empresa: historia, visión, misión, políticas, servicios que prestan al gremio industrial guatemalteco. Cabe desatacar que la firma opera desde hace más de diez años, acumulando más de dos mil asesorías lo cual les ha permitido una amplia experiencia y respaldo ante distintas empresas agroindustriales, banca, turismo, comercio, etc. que conforman su cartera de clientes. El equipo de trabajo está conformado por un grupo de profesionales de la Psicología Industrial quienes ofrecen un servicio de calidad que se ajusta a las necesidades y expectativas del cliente. Nos comparte que la Misión Organizacional es: "Proveer Recurso altamente calificado, ofreciéndolo a sus clientes con un tiempo de respuesta óptimo".

La Gerencia de Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP), nos permitió conocer las distintas características o requisitos de las posiciones a cubrir en niveles gerenciales por medio de los Perfiles de Puesto Vacante. Este documento es elaborado por parte del cliente, recaba todas las competencias a cubrir desde el momento de la búsqueda de candidatos.

También dirigimos entrevistas a los responsables del proceso de preselección en Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP). Esto con el fin de ampliar la visión y alcance del proceso actual para captar candidatos a nivel gerencial y el rol demostrado en la empresa que los contrata. Asimismo, se analizaron las Baterías Psicométricas aplicadas a los candidatos de nivel gerencial en Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP), retroalimentando sobre distintos aspectos a la Gerencia de dicha firma, por ejemplo, las habilidades y destrezas que explora, asimismo el grado de dificultad.

### **Proceso de Aplicación Assessment Center <sup>29</sup>**

#### Criterios y Procedimientos

- a. La empresa requirente será quien acepte la aplicación del Centro de Evaluación (Assessment Center) a sugerencia de la Consultoría de Recursos Humanos
- b. El Administrador del Centro de Evaluación será designado por la Consultoría de Recursos Humanos, los Observadores serán nombrados por la empresa requirente
- c. La confidencialidad, tanto de los ejercicios como de la información que se obtenga de los Centros de Evaluación será responsabilidad del Administrador
- d. El perfil del puesto vacante será elaborado por el Administrador según las especificaciones que indique la empresa contratante, lo cual permitirá determinar las competencias a evaluar (de 5 a 8)
- e. Los tiempos se respetarán de acuerdo a la planeación del Centro de Evaluación
- f. El número de participantes no podrá ser diferente a 6 por cada Ejercicio de Centro de Evaluación
- g. La dinámica podrá ser video grabada a solicitud de la empresa requirente
- h. El informe de resultado final deberá ser elaborado por el Administrador del Centro de Evaluación

---

29 [www.normanbroadbent.com](http://www.normanbroadbent.com) Título: Qué es, Para Qué Sirve y Cómo se Realiza un Assessment Center



### Sala, Mobiliario y Equipo

- a. Sala, deberá ser amplia para hospedar a los Candidatos (6), Observadores (3 a 5), al Administrador del Centro de Evaluación; así como el mobiliario y los materiales adecuados. Deberá contar con iluminación y ventilación suficiente, fácil acceso, aislada del ruido e interrupciones que distraigan a los asistentes
- b. Mobiliario, mesas de tamaño adecuado a utilizar con los candidatos, observadores y administrador
- c. Equipo, videocámara, micrófonos

### Materiales

- a. Para los Evaluados se preparan identificadores, carpetas que contengan el ejercicio a resolver (**ver Anexo IV**), lápices, hojas blancas, rota folio, pizarrón, marcadores de colores, engrapadora, cinta adhesiva
- b. Para cada Observador carpeta que contenga formatos para calificar Registro de Conductas y Evaluación del Observador (**ver Anexo V**), hojas blancas, cronómetro, lápices
- c. Para el Administrador, Perfil de Puesto, Formatos para Evaluación de Grupo (**ver Anexo VI**), Resultado de Grupo e Informe de Centro de Evaluación
- d. Para el receso, bebidas (café, té, agua), vasos, galletas

### **El Administrador**<sup>30</sup>

#### Objetivo:

Desarrollar el programa y la optimización de resultados

#### Plataforma:

Deberá ser Psicólogo o Administrador de Recursos Humanos, con experiencia y capacidad en la aplicación de Centros de Evaluación. Hábil para coordinar al factor humano y los recursos materiales para llevar a buen término la dinámica. Para ello, conocerá ampliamente los ejercicios que aplica (contenido, instrucciones y tiempos de aplicación)

---

30 [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Título: Diseño de un Assessment Center

## Funciones

1. Promover los beneficios de aplicación de este sistema de evaluación
2. Determinar competencias a evaluar conjuntamente con la empresa contratante utilizando el formato de perfil de puesto (ver anexo)
3. Dirigir la dinámica del Centro de Evaluación, así como la elaboración de reportes e informe con resultados finales
4. Invitar a los asistentes a la actividad (candidatos, observadores), indicando fecha, hora y lugar del evento
5. Asignar a cada observador, a los dos participantes de los cuales deberá registrar sus conductas y en su tiempo evaluarlas
6. Aplicar los ejercicios, brindar las instrucciones y cuidar los tiempos establecidos para cada situación
7. En conjunto con los observadores, es responsable de realizar una evaluación objetiva de los candidatos
8. Presentar Informe Final para la empresa contratante

## Los Observadores <sup>31</sup>

### Objetivo:

Registrar objetiva y confiablemente las conductas emitidas por los participantes durante los ejercicios. Clasificar dichas conductas en las dimensiones previamente establecidas, así como ponderar las competencias y participar activamente en la evaluación del grupo.

### Plataforma:

Los observadores serán designados por la empresa contratante, quienes deberán poseer conocimiento y/o experiencia sobre la posición a evaluar

### Funciones:

1. Registrar las conductas emitidas no sólo por todos los candidatos, sino por las dos personas asignadas específicamente a observar
2. Ponderar las conductas emitidas para cada competencia en una escala del 1 al 5 (individualmente)
3. Participar en la evaluación del grupo, argumentando objetivamente sus calificaciones
4. Entregar al administrador del centro los formatos que utilizaron en sus evaluaciones

---

31 [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Título: Diseño de un Assessment Center

## **Los Participantes** <sup>32</sup>

Objetivo:

Medir sus destrezas y habilidades mediante la participación en Centros de Evaluación.

Plataforma:

Es la parte a calificar, a quienes podemos identificar como candidatos, participantes ó evaluados, son las personas que de alguna manera han demostrado ciertos índices de potencial y queremos confirmarlo. Se recomienda que el grupo sea homogéneo, que posean resultados similares no sólo en evaluación psicométrica, sino también en experiencia laboral y nivel académico

Funciones

1. Seguir las instrucciones que les proporcione el administrador del centro, lo cual permitirá el inicio, desarrollo y fin de la actividad
2. Permanecer el tiempo que sea necesario, hasta el final de los ejercicios programados
3. Discreción al máximo, sobre la temática del centro y/o los ejercicios que aplique

## **Los Ejercicios** <sup>32</sup>

Simulan el tipo de trabajo al cual el candidato o el participante estará expuesto y permiten su desempeño para ser observado bajo condiciones realistas. Los ejercicios serán seleccionados por el administrador, de acuerdo a las competencias que se requieren evaluar. En este caso se utiliza el ejercicio: "Consejo Municipal de Quetzaltenango" **Ver**

**Anexo VII**

## **Las Competencias** <sup>33</sup>

Áreas de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual, ejemplos específicos de conducta pueden ser racionalmente agrupadas y calificadas. Durante el ejercicio práctico se tomarán a consideración doce de las siguientes:

- 1. Análisis y solución de problemas**, habilidad para identificar y extraer la información relevante y la causa de un evento así como el generar alternativas de solución viables y oportunas; con base en la experiencia y recursos disponibles

---

<sup>32</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Título: Diseño de un Assessment Center

<sup>33</sup> Intecap "Competencias Básicas y Genéricas". Guatemala: 2001

2. **Análisis**, Habilidad para identificar problemas, obtener toda la información relevante, comparar los datos de diferentes fuentes y así identificar la causa - efecto de las relaciones
3. **Planeación**, Habilidad para determinar metas, objetivos y estrategias de trabajo, para desarrollar un curso de acción específico, adecuado, realista y efectivo para alcanzar las metas planteadas
4. **Planeación y organización**, Capacidad para determinar rutas de acción y tiempos para el logro de objetivos. Los cuales pueden ser aplicados para uno mismo o para un grupo de trabajo. Considerando el planteamiento de acciones emergentes para la atención de las contingencias, optimizando y asignando los recursos humanos, materiales y económicos
5. **Administración del tiempo**, Destreza para administrar el tiempo propio y el de los demás, estimando eficientemente los tiempos requeridos para el logro de los objetivos, de tal forma que se diferencien aquellas actividades que son más importantes con el objeto de realizarlas oportunamente
6. **Trabajo bajo presión**, Habilidad para mantener los niveles de productividad y eficiencia en situaciones inesperadas o de alta exigencia en términos de urgencia, tensión o conflicto
7. **Apego a procedimientos**, Aceptación y cumplimiento de lineamientos y sistemas de trabajo establecidos
8. **Responsabilidad**, Disposición para cumplir con los compromisos y tareas de trabajo de manera eficiente, oportuna, voluntaria y constante, requiriendo un mínimo de supervisión
9. **Manejo de conflictos**, Habilidad para dar solución a las divergencias laborales, directamente y con discreción; para resolver o atender apropiadamente un conflicto
10. **Independencia**, Habilidad para tomar acciones basadas en nuestras propias convicciones y conocimientos de la situación
11. **Creatividad**, Capacidad para proponer nuevos métodos, técnicas o formas alternativas de acción para atender diferentes situaciones; considerando que las propuestas deben superar a las opciones ya existentes, en términos de un mejor aprovechamiento del tiempo o de los recursos disponibles. Grado en el que desarrolla, propone y coordina actividades encaminadas al incremento de la productividad

12. **Toma de decisiones**, Habilidad para actuar con oportunidad y precisión sobre la base de un análisis previo para seguir un curso de acción y favorecer así la ocurrencia u optimizar el funcionamiento de un evento.
13. **Negociación**, Habilidad para establecer acuerdos con otras personas, sobre la base de la proposición de alternativas y el manejo de objeciones en busca de un beneficio mutuo con relación a un objetivo común
14. **Persuasión**, Habilidad para promover la modificación de actitudes mediante el uso de datos, argumentos y experiencias; con el objeto de lograr un objetivo común
15. **Trabajo en equipo**, Habilidad para interactuar positivamente en un grupo de trabajo que comparte un objetivo común fomentando la integración entre sus miembros, así como un clima de respeto y cordialidad
16. **Flexibilidad**, Capacidad para cambiar los planes de trabajo establecidos, modificando las prioridades y demostrando adaptabilidad
17. **Disposición a la acción**, Actitud positiva ante las tareas, actividades, grupos, personas y situaciones en general donde interactúa; buscando aportar la mejor imagen y actuación de sí mismo
18. **Comunicación verbal**, Capacidad de transmitir y obtener información en forma verbal de manera eficiente, adecuando la forma y contenido del mensaje de acuerdo a las características del receptor, manteniendo contacto visual
19. **Comunicación escrita**, Capacidad para transmitir información en forma escrita de manera eficiente y clara, adecuando la forma y el contenido del mensaje de acuerdo a las características del receptor, aplicando las reglas ortográficas y gramaticales correctamente
20. **Iniciativa**, Habilidad para desarrollar proponer y coordinar ideas ó acciones encaminadas a prevenir, corregir o mejorar las situaciones que afecten el logro de los resultados
21. **Motivación al logro**, Capacidad para persistir en el logro de los objetivos de su puesto y de la organización manteniendo un desempeño eficiente y constante
22. **Liderazgo**, Habilidad para utilizar apropiadamente de los estilos interpersonales para guiar a un individuo o grupo al logro de los objetivos de su área, manteniendo un clima laboral positivo
23. **Impacto personal**, Habilidad para mantener los niveles de productividad y eficiencia en situaciones inesperadas de alta exigencia en términos de urgencia, peligro o conflicto

## 24. Imagen

Arreglo personal, pulcritud en la vestimenta acorde a un contexto específico, manifestando actitud de cortesía y afabilidad a quien le trata

### **Pasos para Coordinación y Aplicación de Centro Evaluación (Assessment Center)** <sup>34</sup>

1. **Propuesta de centro de evaluación:** Al surgir la necesidad de evaluar personal idóneo para puestos gerenciales, se procede a sugerir a la empresa requirente la aplicación del centro de evaluación. Responsable, Consultaría en recursos humanos, Empresa requirente
2. **Recepción de solicitud:** La empresa requirente autoriza la aplicación del centro de evaluación. Responsable, Empresa requirente
3. **Designación de observadores y administrador:** La consultaría en recursos humanos designa al administrador del centro de evaluación y los observadores de la actividad, informándoles fecha, hora y lugar donde se llevará a cabo la actividad. Responsable, Consultoría en recursos humanos
4. **Perfil de puesto, fecha y lugar de aplicación:** El administrador establece, personalmente con el requirente, el perfil del puesto vacante. En este paso se determinan las competencias a evaluar, así como también la fecha hora y lugar de aplicación del centro de evaluación. Responsable, Administrador, empresa requirente.
5. **Ejercicios a aplicar:** La selección de los ejercicios y el número de éstos serán determinados por el administrador, quién a su vez se encargará de preparar el material necesario para su aplicación. Responsable, Administrador
6. **Preparación del material:** El administrador se encargará de preparar el material requerido y de dar a conocer a los observadores el puesto y las dimensiones a evaluar. Responsable, Administrador

---

<sup>34</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Título: Diseño de un Assessment Center

## **Programa de Actividades durante aplicación Centro de Evaluación (Assessment Center) <sup>35</sup>**

El día de la aplicación del centro de evaluación, el administrador y los observadores se presentan en las instalaciones una hora antes del inicio del centro de evaluación, con el objeto de asegurar la correcta distribución del material y las instalaciones, así como verificar que todo este completo. El administrador entrega a cada observador una carpeta que contenga los formatos de registro de conductas y las competencias a calificar. El requirente deberá presentarse 20 minutos antes del inicio, para ultimar detalles y recibir los formatos necesarios. Los participantes se presentan 10 minutos antes del inicio de la dinámica.

Para la aplicación y coordinación del Centro de Evaluación (Assessment Center), el Administrador ofrece la bienvenida y solicita a cada uno de los participantes se presenten, a su vez realiza la presentación de los observadores, del requirente y de él mismo (rapport). Enseguida el administrador realiza un breve bosquejo sobre la forma en que trabajarán, los tiempos que se utilizarán, y en general el procedimiento a seguir. Posteriormente, el Administrador inicia el primer ejercicio con las instrucciones, cuidando los tiempos y de alguna manera observando la actuación del grupo en la dinámica.

Durante el Registro de Conductas, los Observadores inician sus registros anotando el tiempo o el minuto en el que da inicio el ejercicio, y en lo sucesivo anotarán el minuto en el que registran las conductas de cada uno de sus dos observados. Los registros deberán ser objetivos, tomando en cuenta que serán de utilidad para sustentar las calificaciones. Cabe señalar que durante ésta etapa los observadores no podrán manifestarse con gestos, palabras o apoyar alguna posición de los participantes.

Para finalizar, el Administrador comunica a los participantes que su tiempo terminará diez minutos antes de completar el tiempo destinado a cada ejercicio. Al terminar el tiempo, el administrador puede tomar la decisión de cortar en ese momento ó dar unos minutos más. Al finalizar el último ejercicio, el Administrador despide a los participantes solicitándoles su discreción sobre los temas tratados y las dinámicas experimentadas.

---

35 [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Título: Diseño de un Assessment Center

Asimismo, les informará la fecha probable en la cual se tendrán resultados ó bien si es que no se harán de su conocimiento, el curso a seguir. Posteriormente se procede a la ponderación de las conductas, el Observador analiza sus registros y otorga (individualmente) calificaciones a las competencias según el formato específico. Para realizar la Evaluación de Grupo los Observadores se reúnen con el Administrador para analizar, valorar, discutir y argumentar las calificaciones, llegando a un acuerdo para otorgar la nota final de grupo a cada participante. Al finalizar los observadores entregan sus formatos al administrador.

Para la elaboración del Reporte de Centro de Evaluación (Assessment Center) se requieren las calificaciones de cada participante. El Administrador elabora brevemente un informe de resultados de la actividad, lo cual permite definir al candidato idóneo y el orden del resto de participantes según sus resultados.

Al contar con la información completa sobre cada uno de los participantes (resultado psicométrico, centro de evaluación, y entrevista personal), el administrador procede a elaborar el informe final de la actividad y la presenta a la Gerencia de la Consultoría en Recursos Humanos. Una vez integrados los resultados individuales, se programa una reunión para entregar a la empresa contratante Informe Final del centro de evaluación.



# A n e x o s

## **CAPITULO III**

### **CONCLUSIONES**

- La presente investigación ofrece una guía para los profesionales en recursos humanos, estudiantes del medio y personas interesadas; que les permitirá medir objetivamente las competencias de los candidatos propuestos a las empresas contratantes, facilitando la contratación efectiva por medio del Diseño e Implementación de Centros de Evaluación.
- Los ejercicios de evaluación deben ser diseñados con bases objetivas para cada puesto a evaluarse.
- La recolección de datos debe realizarse de manera ética, evitando la subjetividad del evaluador.
- Se debe realizar un Centro de Evaluación acorde a las necesidades de la empresa, perfil del puesto y competencias laborales requeridas, evitando con ello la rotación de personal, obteniendo de esta manera la adecuada adaptación del nuevo ejecutivo a la empresa.
- El Centro de Evaluación constituye un complemento necesario y valioso para empresas preocupadas por el constante desarrollo, ya que es una herramienta efectiva para la captación de ejecutivos calificados en el medio laboral.
- Los resultados obtenidos del Centro de Evaluación realizado a una muestra de candidatos en Grupo de Analistas Psicomercadológicos, S.A. (GAP), reflejaron qué ejecutivo puede enfocarse con más certeza a los objetivos de la empresa contratante.

## **RECOMENDACIONES**

- Se considera importante que previo a realizar Centro de Evaluación se debe orientar y capacitar a los observadores para evitar la subjetividad al momento de evaluar.
- Tomar en cuenta la importancia de la actualización de información de la empresa contratante, asimismo, perfil del puesto vacante y competencias requeridas para el mismo.
- El Centro de Evaluación es una herramienta esencial en los procesos de selección, pero debe considerarse una adecuada inducción al puesto de trabajo y capacitación necesaria para obtener los resultados de desempeño esperado.
- A los futuros colegas que deseen desarrollarse en el área de Recursos Humanos, se les sugiere prepararse de tal manera que puedan tener una sólida formación profesional y humanitaria, que les permita administrar eficientemente los instrumentos proporcionados en el ámbito de selección y contratación de personal.

## BIBLIOGRAFIA

Alvarado, Víctor Hugo  
“características de la Estructura Productiva y Social de la Industria en Guatemala”  
Documento de la Escuela de Trabajo Social, USAC.  
Guatemala 1990

Arias Galicia, Fernando  
“Administración de Recursos Humanas”  
Editorial Trillas  
México: 1994

Botto, Verónica  
“Desarrollo Assessment Center”  
Chile: Universidad de Chile UCH, 2003

Chiavenato, Idalberto  
“Administración de Recursos Humanos”  
Editorial McGraw Hill  
México: 1994

Chruden y Sherman  
“Administración de Personal”  
Editorial South – Western Publishing  
1987

Dessler, Gary  
“Administración de Personal”  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana  
México: 1991

García, Cony  
“La Industrialización en Guatemala”  
Guatemala: Cámara de Comercio de Guatemala

Gibson, James  
“Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos”  
Editorial McGraw Hill  
Chile: 1999

Grados, Jaime  
“Evaluación Eficaz de Assessment Center”  
México: Editorial Grijalva, 2001

<http://cwpsicodiagnostico.8k.com/laboral.html>

<http://gestiopolis.com>

<http://Laboris.net>

Intecap  
"Competencias Básicas y Genéricas"  
Guatemala: Intecap, 2001

Koontz, Harold,  
"Administración de Recursos Humanos"  
México: Mc Graw Hill, 1990

Schultz, Duane P.  
"Psicología Industrial"  
México: Editorial Mc Graw Hill, 1997

Stoner, James  
"Administración de Recursos Humanos"  
México: Editorial Prentice Hall, 1994

Wayner, Mondy y NOE, Robert M.  
"Administración de Recursos Humanos"  
Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

Werther, Jr y Davis, Keith.  
Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición.  
Editorial Mc Graw Hill. México 2000

