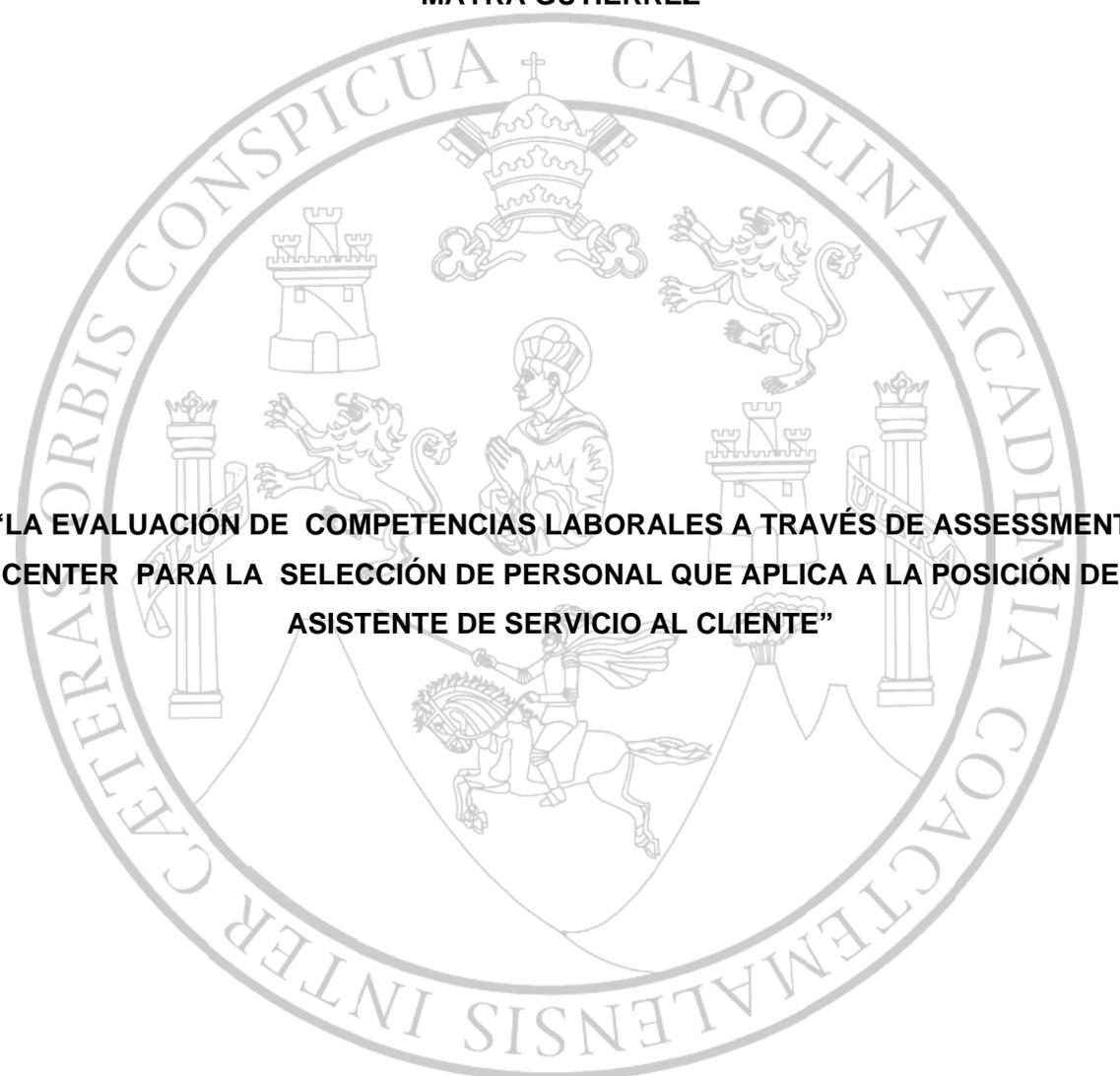


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various heraldic symbols like castles and lions. The shield is surrounded by a circular border containing Latin text: "CETERA ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER".

**“LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A TRAVÉS DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APLICA A LA POSICIÓN DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE”**

**MARIO ROBERTO EGURROLA NELSON**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-**

**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A TRAVÉS DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APLICA A LA POSICIÓN DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**POR**

**MARIO ROBERTO EGURROLA NELSON**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE**

**PSICÓLOGO**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**DOCTOR CESÁR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA**

**DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE**

**SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA**

**REPRESENTANTE ESTUDIANTIL**

**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 418-2011  
**DIR. 1,734-2011**

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de octubre de 2011

Estudiante  
**Mario Roberto Egurrola Nelson**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL SETECIENTOS TRECE GUIÓN DOS MIL ONCE ( 1,713-2011), que literalmente dice:

**“MIL SETECIENTOS TRECE”**: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A TRAVÉS DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APLICA A LA POSICIÓN DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE”** de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Mario Roberto Egurrola Nelson**

**CARNÉ No. 2005-14265**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Luisa Fernanda Egurrola Nelson y revisado por la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Doctor César Augusto Lamela Lizama  
DIRECTOR INTERINO





**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Selección e Información  
CUMUSAC  
**RECIBIDO**  
10 OCT 2011  
FIRMA  HORA 13:00 Registro 114-11

CIEPs 418-2011  
REG: 114-2011  
REG: 205-2011

**INFORME FINAL**

Guatemala, 06 de Octubre 2011

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A TRAVÉS DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APLICA A LA POSICIÓN DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE.”**

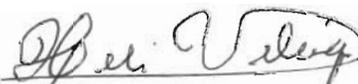
ESTUDIANTE:  
**Mario Roberto Egurrola Nelson**

CARNÉ No:  
**2005-14265**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 04 de Octubre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 05 de Octubre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciado Helwin Orlando Velásquez Ramos**  
**COORDINADOR**



**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”**

c.c archivo  
Arelis



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9ª Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"  
Tel. 24187530 Telefax 24187543  
e-mail: usacpsic@usnc.edu.gt

**CIEPS 419-2011**  
**REG: 114-2011**  
**REG 205-2011**

Guatemala, 06 de Octubre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos: M.A. Coordinador  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A TRAVÉS DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APLICA A LA POSICIÓN DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE."**

**ESTUDIANTE:**  
**Mario Roberto Egurrola Nelson**

**CARNE**  
**2005-14265**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 28 de Septiembre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**DOCENTE REVISOR**



Arelis./archivo

Guatemala, Octubre del 2011

Licenciado  
Helvin Velásquez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimada Licenciado Velásquez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “La evaluación de competencias laborales a través de assessment center para la selección de personal que aplica a la posición de asistente de servicio al cliente” realizado por el estudiante, Mario Roberto Egurrola Nelson, CARNÉ 200514265

El trabajo fue realizado a partir de Abril del 2011 hasta Septiembre 2011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Luisa Fernanda Egurrola Nelson

Psicóloga

Colegiado No. 2060

Asesor de contenido

Guatemala Octubre del 2011

**Lic. Helvin Velasquez**  
**Coordinador CIEPS**  
**Centro de Investigación en Psicología**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**  
**CUM**

Licenciado Velasquez:

Por este medio confirmo que el estudiante Mario Roberto Egurrola Nelson que se identifica con el numero de carne 200514265 realizo el proyecto de investigación "LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A TRAVÉS DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APLICA A LA POSICIÓN DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE" en la compañía durante los meses de Junio a Agosto del 2011.

La estudiante en mención cumplió con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

  
Atentamente

Liza María Salazar  
Recursos Humanos



## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS Y A LA VIRGEN** Por estar siempre conmigo en cada momento de mi vida y permitirme lograr cada una de mis metas.
- A MIS PAPÁS** Mario y Ligia, por siempre contar con su apoyo, amor y entrega hacia cada uno de mis sueños y metas y por respaldarme en todo momento.
- A MI FAMILIA** Por estar siempre pendientes de todo el proceso por confiar y creer en mí.
- A TODOS** Los que hicieron posible que lograra cada meta que hasta el día de hoy me he propuesto.

**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**POR MARIO ROBERTO EGURROLA NELSON**

**LUISA FERNANDA EGURROLA NELSON**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 02060**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por permitirme ser parte de esta honorable universidad.

### **A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

Por brindarme los conocimientos científicos y prácticos.

### **A LICENCIADOS DOCENTES**

A todos y cada uno de los que desde el inicio de la carrera colaboraron con mi formación académica.

### **A MI REVISORA Y ASESORA**

Por el tiempo, esfuerzo y dedicación que me brindó la Licenciada Miriam Ponce y la Licenciada Luisa Egurrola durante todo el proceso, le estoy profundamente agradecido.

### **A LA EMPRESA DONDE REALICÉ MIS PRÁCTICAS**

Por brindarme mi primera experiencia laboral sobre la teoría aprendida.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE UNA U OTRA MANERA ME HAN PERMITIDO LLEGAR HASTA ESTE MOMENTO TAN IMPORTANTE EN MI VIDA.

## ÍNDICE

### RESUMEN

### PRÓLOGO

### CAPÍTULO I.

Introducción	2
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Marco Teórico	
1.2.1 Psicología Organizacional	
1.2.1.1 Concepto de Psicología Organizacional	7
1.2.1.2 Historia de la Psicología Organizacional	8
1.2.1.3 Psicología Organizacional en la Actualidad	9
1.2.2 La Empresa	
1.2.2.1 Concepto de Empresa	11
1.2.2.2 Clasificación y Características de la Empresa	12
1.2.2.3 Definición de Áreas de las Empresas	16
1.2.3 Departamento de Recursos Humanos	
1.2.3.1 Concepto	17
1.2.3.2 Gestión del Recurso Humano	18
1.2.3.3 Funciones de Recursos Humanos	19
1.2.4. Área de Selección de Personal	
1.2.4.1. Conceptos y Etapas	21
1.2.5 Competencias Laborales	
1.2.5.1 Concepto de Competencia	23
1.2.5.2 Clasificación de las Competencias	25
1.2.5.3 Objetivos de Selección por competencias	26
1.2.6 Métodos de Selección de Personal por Competencias Laborales	
1.2.6.1 Entrevista por Competencias	27
1.2.7 Assessment Center Method (ACM)	

1.2.7.1	Concepto	29
1.2.7.2	Función	30
1.2.7.3	Pasos básicos y técnicas	
1.3	Hipótesis de trabajo	34
1.4	Delimitación	34
<b>CAPÍTULO II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>		
2.1	Técnicas	
2.1.1	Assessment center	36
2.1.2	Análisis de dependencia estadística entre variables	
2.1.3	Análisis de correlación-Coeficiente de correlación lineal	37
2.2	Instrumentos	
2.2.1	Solicitud de empleo	38
2.2.2	Assessment center	39
<b>CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>		
3.1	Características del lugar y de la población	
3.1.1	Características del lugar	42
3.1.2	Características de la población	43
3.2	Presentación	44
3.3	Análisis General	44
3.4	Vaciado de información obtenida	45
3.5	Interpretación final	49
<b>CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
4.1	Conclusiones	51
4.2	Recomendaciones	53
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		54
<b>ANEXOS</b>		56

## **Resumen**

### **“LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A TRAVÉS DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE APLICA A LA POSICIÓN DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE”**

El presente trabajo de investigación surgió con la inquietud de comprobar la efectividad del proceso de selección de personal, en la empresa Gestora de Recurso Humano, a través de la evaluación de competencias laborales, utilizando el Assessment Center Method. Este método consistió en la aplicación de pruebas situacionales donde se pretendió enfrentar a los candidatos que aplican a puestos de asistente de servicio al cliente; en la primera etapa se buscó la resolución práctica de situaciones conflictivas reales en torno al puesto de trabajo, en segunda instancia un seguimiento del desempeño laboral durante el primer mes luego de la confirmación del puesto, posterior a recibir capacitación de sus funciones. Con esta idea central se planteó que es posible realizar una contratación efectiva en menor tiempo y con resultados medibles, en relación al futuro desempeño en un puesto de trabajo y su impacto en forma eficiente.

Se logró comprobar que el Assessment Center Method es una herramienta completa que permite medir los factores que intervienen en el desempeño laboral, lo que hace cuantificable la evaluación que realiza el departamento de Recursos Humanos. Dentro de los logros alcanzados de esta investigación se encuentra la actualización de información sobre la contratación de personal por medio de la estrategia de competencias laborales, se obtuvo información sobre las estrategias actuales que se utilizan en las empresas en Guatemala, donde aún se está innovando en temas de esta naturaleza; así también se estableció nueva información para la mejora de procesos tanto dentro de la empresa Gestora de Recursos Humanos como para ejemplo de otras empresas privadas.

## PRÓLOGO

En la actualidad la industria guatemalteca busca estar a la vanguardia en sus productos y servicios, por lo que deben de poseer formas innovadoras y creativas de administrar y producir. A la vez muchas empresas han desaparecido por no estar al nivel de la tendencia mundial. El indicador donde se encuentra la necesidad de esta investigación radica en contar con nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que constituyan organizaciones más productivas y eficientes y una mejor administración del Recurso Humano, la empresa tendrá un valor agregado que atraerá a sus consumidores a la vez que tendrá técnicas novedosas para la administración de personal. Al generar una herramienta en el área de Recursos Humanos propiamente, que despierte la iniciativa de una gestión holística de competencias dentro de las organizaciones, creando estándares en los departamentos de Recursos Humanos de alto nivel, sube el nivel de competitividad de la organización.

La evaluación de competencias es algo que no es común en la mayoría de empresas a nivel nacional y es un método utilizado fuertemente en muchos otros países, no digamos la evaluación de competencias a través de pruebas situacionales o Assessment Center. Esta investigación brindará información sobre selección en base evaluación por competencias a través de Assessment Center que es un tema que prácticamente no es tomado en cuenta en investigaciones ni en las bibliografías guatemaltecas. Toda esta información puede servir como base para generar una mejor selección de personal en la empresa Gestora de Recurso Humano, con mejores capacidades, habilidades y comportamientos generando una ventaja competitiva ante otras instituciones pues se estará generando una mejor calidad en el servicio, al tener personal con las competencias indicadas para el puesto y contarán con una herramienta efectiva para medirlas.

Mario Egurrola Nelson

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

En la sociedad guatemalteco, en el ámbito laboral, actualmente se desarrolla una mejora continua en todos los procesos, buscando por medio de la innovación y creatividad, ser empresas competitivas y destacadas ante la competencia a nivel nacional e internacional. Comúnmente los procedimientos que se modifican inicialmente, son los relacionados con el talento humano, mayor productividad y mejores rendimientos; por lo que esta investigación se inclinó hacia la investigación en la rama de Psicología Institucional, específicamente en los procesos de selección.

Durante el proceso de selección de personal, se desarrollan técnicas específicas que tratan de identificar ciertas características en los candidatos, una de esas pruebas es la que se aplicó en la presente investigación, es el Assessment Center Method, que consiste en la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo, donde se evaluó por medio de dos grupos, a una serie de candidatos que aplicaban para el puesto de asistente de servicio al cliente, buscando la identificación de competencias laborales esenciales para un futuro mejor desempeño en el puesto de trabajo. Es una técnica que a nivel internacional se utiliza con frecuencia, pero en Guatemala aún es un procedimiento en proceso de aprendizaje para varias organizaciones. Una vez definida la muestra con los candidatos, se realizó el proceso de selección por parte del encargado de esta investigación y la encargada de selección de personal de la institución. Se desarrolló en un proceso ordenado, definido y con los materiales suficientes para alcanzar los resultados objetivos que se buscaban.

Con la comprobación de la hipótesis del trabajo se concluyó que si existe una relación lineal entre el punteo obtenido durante la administración de la técnica de Assessment Center y el punteo de la efectividad en el rendimiento del personal, al momento de desempeñarse en el puesto de trabajo. Se comprobó que la técnica cumple con el objetivo de prever el desempeño global, demostrando ser una técnica efectiva y una herramienta completa que puede ser de uso de cualquier empresa, en el proceso de selección, siendo una prueba confiable, objetiva y medible.

Cabe mencionar, que aunque no fue parte formal de esta investigación, se logró observar que la experiencia del proceso de selección a través de Assessment Center fue mucho mejor aceptada que otros procesos formales como procesos de entrevista uno a uno o pruebas psicométricas. Las personas evaluadas refirieron haberse sentido muy cómodas durante el proceso y que fue mucho más fácil poder comportarse como lo harían en la vida diaria.

## **1.1 Planteamiento del problema**

Actualmente en Guatemala, a nivel institucional, se ha hecho latente la necesidad de contar con un Departamento de Recursos Humanos que posea las herramientas necesarias para poder brindar un buen servicio a las organizaciones y con esto un mejor desempeño laboral de sus colaboradores. Dentro de estructuras comunes de estos departamentos en muchas instituciones y especialmente en Gestora de Recurso Humano se puede encontrar que posee las áreas básicas que son: Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Capacitación y, Desarrollo y Comunicación.

Para fines de investigación de este proyecto se centró en el área de Reclutamiento y Selección de Personal, que es el área de toda institución que se encarga, en primer lugar, de proveer los candidatos mejor calificados a las distintas áreas para su posterior selección y contratación, y en segundo lugar, brindar las mejores herramientas de evaluación que se acoplen a las necesidades de lo que se busca evaluar en los candidatos según el puesto al que aplican. La selección de personal es el paso previo a toda contratación de una institución, la selección de recursos humanos se puede definir como, escoger al individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Como panorama general de la empresa Gestora de Recurso Humano, cabe mencionar que lleva al menos cinco años desarrollando el proceso de Assessment Center Method, mas sin embargo no se había tomado un tiempo prudente para realizar una medición del impacto y resultados obtenidos en cada uno de los procesos. Se evaluó un 100% de la población que aplica a la posición de asistente de Servicio al Cliente, ya que es un puesto en constante rotación y

el número de posiciones dentro de la organización, permite que se den procesos constantes en busca del ocupante de la plaza; lo que fue factible que para que coincidiera en función de tiempo y espacio para poder realizar la investigación.

Por el tipo de Gestión de Recurso Humano basado en competencias laborales que posee la institución, se eligió utilizar el Método de Assessment Center, que son pruebas situacionales donde se enfrentó a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo, esto para evaluar sus competencias de manera más acertada.<sup>1</sup>

La metodología de Assessment Center tiene distintos tipos de pruebas situacionales; para el uso práctico del proyecto se utilizó el Caso de Negocio, que es la simulación en la que un grupo de participantes compitieron entre sí en una situación de toma de decisiones complejas. Fue necesario aclarar que en este proyecto una competencia laboral se entendió como “características subyacentes de un individuo que está casualmente relacionado a un estándar de efectividad o un desempeño superior en un trabajo o situación.”<sup>2</sup> Entonces a través de la evaluación de competencias se buscó corroborar la efectividad laboral, que se definió como la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado en un puesto de trabajo. El puesto elegido que se estaría evaluando en esta investigación fue la de Asistente de Servicio al Cliente, cuya responsabilidad principal es tener la información actualizada, sobre todos los productos, procedimientos y servicios de la organización para así poder proporcionarla a los clientes, así como también de la venta de los mismos a todos los consumidores que se acerquen a un punto de servicio de la organización.

---

<sup>1</sup> De Ansorena Cao, Álvaro. “15 pasos para la selección de personal con éxito”. Paidós. Barcelona, 1966. Pág. 85

<sup>2</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. “Competences at work, models for superior performance”. John Wiley & Sons Inc. USA, 1993. Pág. 60

Las preguntas fundamentales de la problemática de “La evaluación de competencias laborales a través de Assessment Center para la selección de personal que aplica a la posición de asistente de servicio al cliente” fueron: ¿Qué es Assessment Center y que procedimiento se toma para ejecutarlo?, ¿En que contribuye el buen desarrollo las competencias laborales para un buen desempeño en el trabajo?, ¿Por qué evaluar competencias laborales a través de Assessment Center en personal que aplica a la posición de asistente de servicio al cliente?, ¿Qué competencias laborales debe de tener desarrolladas los asistentes de servicio al cliente?.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 Psicología Organizacional**

#### **1.2.1.1 Concepto de Psicología Organizacional**

La psicología organizacional es el estudio científico del comportamiento humano en las organizaciones, tiene como métodos principales la observación y la experiencia ya que se pueden medir y registrar; ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos ya que se requiere que los hechos observados sean públicos y confirmables.<sup>3</sup>

Con sus métodos y procedimientos, la psicología organizacional tiene la misma categoría que cualquier ciencia, pues se conoce por sus métodos y no por su objeto, cuando un psicólogo organizacional observa el comportamiento de los trabajadores, lo hace siguiendo las tradiciones más comunes de la ciencia: objetiva, imparcial y sistemática; si su método es objetivo también lo es el objeto de su observación, la conducta humana. La conducta externa es el único aspecto de la existencia humana susceptible de ser observados, medidos y registrados con objetividad.

El autor Stephen P. Robbins, en su libro “Comportamiento Organizacional” menciona que, “Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Psicología y Empresa. Psicología Organizacional. [En línea] Consultado el 10/06/2011. Disponible en: [www.psicologiayempresa.com/psicologia-organizacional.html](http://www.psicologiayempresa.com/psicologia-organizacional.html)

<sup>4</sup> Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. Mexico, 1999. Pág.124

### **1.2.1.2 Historia de la Psicología Organizacional**

Entre los psicólogos aun no existe un acuerdo claro sobre cual es el origen de la psicología organizacional. Se percibe como una disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970, se le atribuye al profesor Walter Dill Scott quien estudió con Wunt en 1900, publicó el primer libro sobre psicología de la publicidad. A instancias de la industria de la publicidad, Scott escribió otros artículos más en 1902, "The Theory of Advertising", libro que suele considerarse como el primero que trató al mismo tiempo sobre psicología y un aspecto del mundo laboral. Entre 1910 y 1911 apareció un segundo libro titulado "The Psychology of Industrial Efficiency" escrito por Hugo Musterberg un psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard. Esta obra versa sobre el campo de la psicología organizacional en términos más amplios. Sus libros no lograron captar mayor interés. Más fue a petición del ejército durante la Segunda Guerra Mundial lo que marcó el nacimiento de la psicología organizacional como una disciplina de suma importancia y utilidad. Cuando fue necesario el reclutar y clasificar millones de personas para ir a la guerra, se asignó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general con el cual pudieran identificar a las personas que podían optar al adiestramiento militar y quienes no.

Dicha actividad, al terminar la guerra, se publicó por todos los medios de comunicación, lo que captó el interés de negocios, sistemas escolares y otros organismos que utilizaban este método de clasificación y selección, mejorando cada vez más las técnicas para realizarlas de forma sistemática. Así las aportaciones de los primeros psicólogos organizacionales fueron centrándose en lo que se conoce hoy como Psicología del Personal, la cual se enfoca en la selección y asignación de la persona adecuada a un puesto determinado.

Algunos estudios la consideran como sinónimo de Psicología Industrial, otros como una parte integrante de ella, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda. La psicología organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

La psicología organizacional se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Como cita Andrea Beltran en uno de sus blogs: “Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino también a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales)”.<sup>5</sup> La importancia de la psicología organizacional consiste en que ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

### **1.2.1.3 Psicología Organizacional en la Actualidad**

La selección de trabajadores para una tarea concreta consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto y a partir de ahí (análisis de tarea) seleccionar las pruebas

---

<sup>5</sup> Beltrán, Andrea. “Historia de la Psicología Organizacional”. Marzo 2009. [En línea] Consultado el 10/06/2011. Disponible en: <http://historiadela-psicologia-organizacional.blogspot.com/>

necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil idóneo. El desarrollo de pruebas de esta clase ha sido, durante bastante tiempo, un campo básico de la investigación psicológica.

Cuando el trabajador está en su puesto y ha sido formado, el principal objetivo del psicólogo industrial es encontrar el modo en que la tarea concreta sea acometida con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual. La función del psicólogo, en consecuencia, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad. Las técnicas psicológicas empleadas para aminorar el esfuerzo necesario para realizar un trabajo determinado incluyen un detallado estudio de los movimientos requeridos para el trabajo, el equipamiento usado, y las condiciones en que se realiza. Estas condiciones incluyen la ventilación, la climatización, la iluminación, la ausencia de ruidos, y cualquier otra circunstancia que afecte al confort o al ánimo del trabajador. Tras hacer tal estudio, el psicólogo industrial a menudo determina que el trabajo en cuestión puede realizarse con menor esfuerzo si se modifican las rutinas utilizadas en la tarea, se cambia la posición de las herramientas, o se mejoran las condiciones ambientales.<sup>6</sup>

Los psicólogos industriales han estudiado también los efectos de la fatiga sobre los trabajadores para determinar la modalidad de la jornada laboral que genera una mayor productividad. En algunos casos, tales estudios han demostrado que la producción total de una tarea puede mejorarse reduciendo el número de horas de trabajo o incrementando el número de periodos de descanso durante la jornada. Los psicólogos industriales pueden también sugerir que haya exigencias menos directas para la mejora general de los resultados del

---

<sup>6</sup>Pancorbo, Francisco. "Psicología industrial" *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000*. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Consultada en el mes de Junio de 2011.

trabajo, como mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los empleados.

Una de las áreas de especialización es la psicología industrial/organizacional (I/O) representada por la división 14 de la APA, la Society for Industrial-Organizational Psychology, o SIOP. En 1998, la SIOP tenía cerca de 3250 miembros profesionales y 2000 miembros estudiantes. El porcentaje de mujeres que ingresan en este campo se ha acelerado de manera considerable en los últimos años. Por ejemplo, en 1989, casi la mitad (46%) de los que recibieron el doctorado en psicología I/O fueron mujeres. La SIOP es la organización profesional primaria de los psicólogos I/O en Estados Unidos. La SIOP ha desarrollado un sitio web en internet, [www.siop.org](http://www.siop.org), al que se puede acceder para conocer más sobre carreras en psicología I/O. En otros países, lo que llamamos psicología I/O recibe diferentes denominaciones. En el Reino Unido se le llama psicología ocupacional, en muchos países europeos se conoce como psicología laboral y organizativa, y en África del Sur se le conoce como psicología industrial. Y aunque los términos de referencia varían alrededor del mundo, los miembros de nuestra profesión comparten intereses comunes.<sup>7</sup>

## **1.2.2 La Empresa**

### **1.2.2.1 Concepto de Empresa**

La empresa es la unidad económico-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común; en general, se entiende por empresa al organismo social integrado por recursos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios

---

<sup>7</sup> Beltrán, Andrea. Op.cit. Pág. 79

a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creados; para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.<sup>8</sup>

La organización es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Chester Barnard, citado por Chiavenato, indica que, “Empresa es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. Una organización o empresa sólo existe cuando: a) Hay personas capaces de comunicarse, b) están dispuestas a actuar conjuntamente, y c) desean obtener un objetivo común.

### **1.2.2.2 Clasificación y Características de la Empresa**

Las compañías pueden clasificarse por un sinnúmero de conceptos: tamaño, ubicación, giro, producto, ventas, personal, importancia, antigüedad, imagen, rentabilidad, entre otros; a continuación se mencionarán los más usuales con sus respectivas características:

---

<sup>8</sup>Muñoz, Mónica. “Conceptos Básicos para administrar una empresa” [En línea] Consultado en junio de 2011 Disponible en: [www.monografias.com/trabajos75/conceptos-basicos](http://www.monografias.com/trabajos75/conceptos-basicos)

**a. Por su Finalidad:**

- Organizaciones Lucrativas: buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.
- Organizaciones no Lucrativas: son las que como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no obtienen utilidades, obtienen beneficios pero, no utilidades, ya que su fin no es económico. La finalidad de las organizaciones no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

**b. Por su Tamaño:**

- Microempresas:
  - Su organización es de tipo familiar.
  - El dueño es quien proporciona el capital.
  - Es dirigida y organizada por el propio dueño.
  - Generalmente su administración es empírica.
  - El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o cuando mucho regional.
  - Su producción no es muy maquinada.
  - Su número de trabajadores es reducido y muchas veces está integrado por los familiares del dueño.
  - Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.

- Pequeñas y Medianas Empresas:
  - El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
  - Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
  - Su número de empleados crece y va de 16 hasta 250 personas.
  - Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el extranjero.
  - Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
  - Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera como causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
  - Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
  
- Grandes Empresas:
  - El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.
  - Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
  - Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras participan también en el mercado extranjero.
  - Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.

- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica, es decir encargan a profesionales egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

**c. Por su Actividad:**

- Empresas Industriales: son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materia prima y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo a sus procesos de transformación como los siguientes:
  - Textil, Cementera, Hulera.
  - Eléctrica, Minera, Química.
  - Calera, Aceites, Grasas y Vegetales, Azucarera.
  - Cinematográfica, Metalúrgica, Celulosa y Papel.
  - Automotriz, Productora de Alimentos, Ferrocarrilera.
  - Petroquímica, Siderúrgica, Tabacalera.
  - Maderera Básica, Elaboración de Bebidas, Hidrocarburos.
  - Vidriera.
- Empresas Comerciales: sólo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o disponibilidad. En esta categoría

están los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, ferreterías, papelerías y librerías, refaccionarias, agencias de automóviles, etc.

- Empresas Agrícolas: se dedican a las actividades agrícolas, ganaderas o de pesca.
- Empresas de Servicio: pueden ser prestados por instituciones que denominamos empresas o por personas físicas. Son empresas de servicio, los Bancos y las Casas de Bolsa, las Arrendadoras Financieras, Compañías de Seguros, Líneas Aéreas, Peluquerías, Agencias de Viajes y Hospitales. Son servicios prestados por personas físicas, el trabajo de un Dentista, un Asesor de Empresas, un Consultor, un Médico, un Abogado litigante, son prestadores de servicio de manera independiente y no pertenecen a una organización. Los servicios tienen tres características: son intangibles, son heterogéneos y caducan.

### **1.2.2.3 Definición de áreas principales de las empresas**

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración" Mc. Graw Hill. México, 2000. Pág. 25

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, que son las siguientes:

- Mercadotecnia
- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Recursos Humanos
- Compras

### **1.2.3 Departamento de Recursos Humanos**

#### **1.2.3.1 Concepto**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El departamento de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, seguridad e higiene laboral, administración de empresas, entre otros.<sup>10</sup> En general, los asuntos estudiados por la Administración de Recursos Humanos abarcan una gran cantidad de

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. Bogota, Colombia. 2000. Pág. 149.

campos de conocimiento: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología de aprendizaje individual, cambio organizacional, planes de desarrollo y sucesión, diseño de puestos, administración de salarios, prestaciones y beneficios, clima y satisfacción laboral, leyes laborales, programas de responsabilidad social corporativa y un sinnúmero de temas relacionados a la gestión del capital humano.

### **1.2.3.2 Gestión del recurso humano**

La gestión de recursos humanos es indispensable en el desarrollo de la competitividad de las empresas; en la sociedad del conocimiento, el recurso humano hace la diferencia en la generación de valor agregado y el desarrollo de capacidades de innovación. En un mundo tan competitivo y tan cambiante como el actual, ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras, etcetera, ahora, lo que más diferencia a una compañía de otra, es la calidad de su gente, especialmente aquella que tiene ideas brillantes, que trabaja con mucho entusiasmo, luchando para que los objetivos de la organización se cumplan en su totalidad y de la manera más eficaz y eficiente.

Muchas empresas que no invierten en políticas de personal, aun siendo muy fuertes, están en peligro de fracasar dentro del mercado; se quedan sólo en estrategias para atraer gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar y retener a sus empleados, darles garantías que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ayala Villegas, Sabino. “Administración de Recursos Humanos”. [En línea] Consultado el 10/06/2011. Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp) 2003.

### **1.2.3.3 Funciones de Recursos Humanos**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Reclutamiento y Selección de personal, que como actividades generales puede tener:
  - Planificar, coordinar y controlar la búsqueda y selección de personal.
  - Evaluar y controlar el cumplimiento de los requisitos mínimos para el ingreso del personal a la empresa.
  - Recibir los documentos de los aspirantes a cargos, realizar la evaluación y una vez efectuada la selección enviarlas al archivo para su guarda y custodia definitiva.
  - Administrar la Política de Reclutamiento y Selección.
  - Recibir, clasificar y tramitar las solicitudes de Traslados Internos.
  - Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
  - Generar herramientas de vanguardia para evaluación en selección de personal.
  - Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

- Capacitación y Desarrollo, que como actividades generales puede tener:
  - Diagnóstico de necesidades de capacitación de las distintas áreas de la organización
  - Programación de las distintas actividades de capacitación y desarrollo para el personal.
  - Implementación, evaluación, control y seguimiento de los resultados del proceso estableciendo una comparación entre la situación actual y la anterior.
  - Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
  
- Compensación y Beneficios, que como actividades generales puede tener:
  - Llevar el control de beneficios de los empleados.
  - Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
  - Generar un sistema de compensación competitivo para el mercado.
  - Crear sistemas de beneficios que generen estabilidad laboral dentro de la organización.
  - Pago de nómina quincenal y mensual.

- Administrar beneficios de ley (IGSS, IRTRA).
- Administrar beneficios extraordinarios para los empleados.
- Comunicación y Retención: que entre sus actividades puede tener:
  - Generar campañas de comunicación de información corporativa pertinente para los empleados de todo nivel.
  - Realizar inducción a nuevos colaboradores a la empresa.
  - Realizar eventos festivos para los colaboradores.
  - Realización de actividades de comunicación de cambios, nuevos productos, nuevos servicios, etc. de la empresa a los empleados.

Con fines del proyecto nos enfocamos en la función de Reclutamiento y Selección de personal específicamente en la actividad de generar herramientas de vanguardia para evaluación en selección de personal.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más objetivas, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como sus competencias para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y Assessment Center.

## **1.2.4 Área de Selección de Personal y sus procesos**

### **1.2.4.1 Concepto y etapas**

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo real. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para

realizarla. Por otra parte, el sentido común nos indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto; y aquí comienza a observarse un aspecto interesante tener en cuenta. La frase “seleccionar a la mejor persona para cada puesto” nos está dando una clave, no se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”.

El proceso de selección tiene por definición 4 etapas:

1. **Atracción:** como su nombre lo indica se publicita la oferta de modo de lograr postulaciones de candidatos relacionados con el perfil buscado.
2. **Primera selección:** el foco de la tarea está en dejar fuera del proceso las postulaciones no adecuadas al perfil; por ello se enfatiza en la evaluación de conocimiento, primero en la lectura de hojas de vida o aplicación de filtros y, luego, en la entrevista o prácticas de preselección.
3. **Selección:** será la etapa donde ya con un número menor de postulaciones, el especialista de RH se abocará a detectar a aquellos que tendrán un desempeño exitoso, a través de la evaluación de competencias, y a indagar sus motivaciones.
4. **Decisión:** sería la parte final en la que se elige a quien o quienes ocuparán la posición entre los finalistas obtenidos de las etapas anteriores.

## **1.2.5 Competencias laborales**

### **1.2.5.1 Concepto de Competencia**

Existen múltiples y variadas definiciones de lo que son las competencias laborales. Para fines de este trabajo de investigación, se entiende que son características subyacentes de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad o un rendimiento superior en un trabajo o situación. “Característica subyacente” significa la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. “Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. “Estado de efectividad” significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido en base a un criterio general o estándar.

Existen algunas otras definiciones que se deben de considerar:

“Las competencias son, en definitiva, características fundamentales de las personas e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

“Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada”.

“Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos”.

“Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas”.

Si bien se ha definido como una característica profunda de personalidad, hay que tener en cuenta que el concepto no termina allí, ya que cuando se habla de competencias se hace referencia a esas características pero con relación a un estándar superior de desempeño. Por lo tanto, constituyen competencias aquellos comportamientos que llevan a una persona a tener un desempeño superior con relación a algo, y ese algo es el estándar que el puesto requiere.

En síntesis, competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Los autores Spencer y Spencer presentan el denominado “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores, y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M, Op.Cit. Pág. 138



### 1.2.5.2 Clasificación de las Competencias

- a. Competencias Básicas: son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de los principios, valores y códigos éticos y morales.

Las competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual<sup>13</sup>; primero, a lo largo de la vida, ya que la persona pertenece a un grupo social determinado e interactúa dentro de un mismo sistema de normas, comportamientos y actitudes. En segundo plano, el individuo adquiere estas competencias en la educación formal.

<sup>13</sup> Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. Op.Cit. Pág. 15

- b. Competencias Genéricas: son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar.

Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por experiencia obtenida en el centro de trabajo y pueden mejorar a través de programas de capacitación y educativos.

- c. Competencias Específicas: son comportamientos laborales de índoles técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionada con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.

### **1.2.5.3 Objetivos de Selección por Competencias**

Como principales objetivos del modelo de selección por competencias laborales, podemos mencionar los siguientes:

- Incorporar nuevos criterios en el proceso de selección de personal, donde las capacidades conductuales compartan protagonismo con las capacidades cognoscitivas o teóricas, logrando de esta manera identificar el talento de los candidatos desde perspectivas más completas.
- Elevar los indicadores del proceso de selección mejorando los tiempos de respuesta y la efectividad en la contratación del personal, por medio de una nueva metodología de Entrevistas por Competencias Laborales.

## **1.2.6 Métodos de selección de personal por competencias laborales**

### **1.2.6.1 Entrevista por competencias**

A través de la interacción se obtienen mayores resultados cuando se refiere al talento humano. Si la organización facilita la interacción actuará como un efecto multiplicador. Si por el contrario, en vez de facilitar, lo limita, no sólo la compañía no innovará, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren motivadores en su trabajo, y disminuyan su compromiso.

Se sugieren dos caminos en cuanto a lograr crear el talento organizativo:

- Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita.
- Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención.

Cuando las organizaciones se ocupan de la gente, cuentan con un área de Recursos Humanos en lugar de una “oficina de personal”. Aplican, además,

buenas prácticas en la materia; parte de los objetivos a lograr radica tanto en la buena selección de las personas como en las políticas de retención y el desarrollo del personal. Con lo anterior, podemos llegar a la conclusión de que la persona indicada para el puesto no es la persona más capacitada sino la que tiene los conocimientos y habilidades para desarrollar un puesto en específico lo que nos refiere a que tenga las competencias indicadas para poder desempeñar un puesto de trabajo, lo que nos da un porque seleccionar por competencias y no simplemente por capacidades o conocimientos o simple intuición.

A continuación se comenta brevemente los métodos de selección de personal por competencias laborales se pueda encontrar:

- **Entrevista por competencias:**

**Entrevista BEI (Entrevista de Comportamiento en un Evento) o por incidentes críticos:** es una entrevista específica para evaluar competencias. Por su extensión y costo, no es muy utilizada en selección: por ello se recomienda, en su reemplazo, la entrevista por competencias, que es una versión simplificada de ésta. Sin embargo, es una entrevista más completa y profunda, con ciertas características especiales. Los objetivos de una y otra son los mismos, pero la profundidad que proveen es diferente, y el tiempo requerido tanto para el evaluado como para el evaluador es significativamente mayor en la denominada Entrevista de Comportamiento en un Evento (BEI).

La entrevista BEI no es más que una entrevista dirigida o estructurada cuyo objetivo es evaluar competencias. Sin duda, es a través de una entrevista dirigida que se pueden mezclar los diferentes tipos de preguntas. Es posible que el entrevistador comience la entrevista con una pregunta abierta, y una vez que se ha formado una idea respecto de si el postulante cubre los conocimientos

técnicos y la experiencia laboral necesaria para la posición en cuestión, comience con las preguntas para evaluar competencias.

Los pasos de la entrevista BEI son 5:

1. Introducción y exploración.
2. Responsabilidades en el trabajo actual.
3. Eventos conductuales.
4. Características para desempeñarse en el puesto actual.
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

## **1.2.7 Assessment Center Method (ACM)**

### **1.2.7.1 Concepto**

El Assessment Center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar; pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente su rendimiento. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

### 1.2.7.2 Función

El objetivo del **Assessment Center** es prever el rendimiento que puede tener una persona en un puesto de trabajo, contemplando a ésta globalmente, y no sólo determinados factores que intervienen en el desempeño de un puesto; considerando pues, a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, y teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de averiguar qué candidato va a encajar mejor con un puesto concreto en una organización concreta.

Se debe tener claro que hoy en día, no es sólo lo que uno sabe lo que debe contar, sino el cómo y el porqué cada uno hace las cosas de determinada manera, y si esa forma de hacer es la adecuada para el puesto y la empresa a la que uno pretende incorporarse. Obviamente, no hay competencias buenas o malas, sino adecuadas o no para cada puesto, organización y persona en cada momento. Desde esta perspectiva que pretende contemplar las cosas de la forma más próxima a la realidad posible (la realidad laboral en este caso), es necesario usar un método que contemple a la persona de forma holística, que permita saber, por el bien de la empresa y del trabajador, si uno es apto en algún área específica y el Assessment Center responde a esa necesidad.

### 1.2.7.3 Pasos básicos y técnicas

**El Assessment Center (AC)** consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos. Los siguientes aspectos, son a

nuestro juicio, los elementos y pasos esenciales para que un proceso de evaluación sea considerado un AC.<sup>14</sup>

- 1 Análisis del puesto.
- 2 Clasificación de los comportamientos.
- 3 Utilización de técnicas específicas.
- 4 Utilización de múltiples técnicas.
- 5 Simulaciones.
- 6 Grupo de evaluadores/consultores/técnicos.
- 7 Capacitación de los evaluadores.
- 8 Recolección y registro de los datos.
- 9 Informes.
- 10 Integración de los datos.

Es el procedimiento o método utilizado para determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol, o familia de puestos. Un análisis de los comportamientos relevantes debe ser efectuado para determinar qué dimensiones, competencias y atributos son importantes para lograr una performance superior y así poder identificar que es lo que debe ser evaluado por el AC.

- **Clasificación de los Comportamientos**

Los comportamientos expuestos por los participantes deben ser clasificados en categorías relevantes y significativas tales como: dimensiones, competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos.

---

<sup>14</sup> Alvarez, Walter. "Tips de Mercadeo". Octubre 2009. [En línea] Consultado en junio de 2011. Disponible en:<http://www.disenoymercadeo.com/blog/mercadeo/metodo-para-seleccion-de-personal/>

- **Utilización de Técnicas específicas**

Las técnicas utilizadas en el AC deben ser diseñadas específicamente para obtener información acerca de las dimensiones o competencias previamente determinadas durante la etapa de análisis del puesto.

El diseño o construcción del AC debería establecer claramente un vínculo entre los comportamientos observables, las competencias y los ejercicios o técnicas de assessment. Este vínculo deberá ser documentado en una matriz de competencias-ejercicios/técnicas de assessment.

- **Utilización de múltiples técnicas de evaluación**

Deberán utilizarse múltiples técnicas de evaluación; estas pueden incluir: tests, entrevistas, simulaciones, cuestionarios. Las mismas son específicamente seleccionadas para permitir la emergencia de una amplia variedad de comportamientos e información relevante/significativa en relación con las competencias seleccionadas.

- **Simulaciones**

Las técnicas de evaluación deben incluir un número suficiente de ejercicios de simulación relacionados con el puesto de trabajo, tareas o familia de puestos que faciliten la emergencia de la mayor cantidad de oportunidades posibles para que los evaluadores puedan observar y registrar el comportamiento de los participantes en relación con cada competencia evaluada.

Como mínimo, un ejercicio de simulación debe ser incluido en la construcción del AC. En el caso de puestos con tareas sencillas, generalmente

uno o dos ejercicios de simulación son suficientes para obtener la información que el análisis del puesto ha determinado como relevante.

- **Evaluadores – Observadores – Técnicos**

Deben utilizarse varios consultores para observar y evaluar a cada participante. El ratio máximo de evaluadores está en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores – observadores, la experiencia del equipo y el propósito del AC, aunque un ratio adecuado es 2 observadores por evaluado.

- **Capacitación de los Observadores**

Los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y además demostrar poseer las competencias necesarias para realizar la tarea. Entre otras habilidades deberán poseer capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos incluidos conocimientos específicos.

- **Recolección y Registro de los Datos**

Los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación. Estos procedimientos pueden incluir desde notas, checklists de comportamientos, escalas, etc. En el caso de utilizar grabaciones de audio o video, las mismas deberán ser analizadas en una reunión posterior.

### **1.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Si los candidatos que aplican al puesto de servicio al cliente obtienen un puntaje agregado mínimo de 80 puntos en la evaluación de Assessment Center sobre sus competencias laborales, obtendrán un puntaje mayor o igual en su desempeño laboral y obtendrán un puntaje mínimo de correlación positiva lineal de 0.80.

### **1.4 DELIMITACIÓN**

#### **Variables Correlacionales:**

Puntaje obtenido en evaluación de Assessment Center: es el puntaje agregado sobre 100 que obtendrán los candidatos evaluados a través del Assessment Center sobre sus competencias específicas.

Puntaje de Desempeño Laboral: es el puntaje que obtienen los candidatos por su rendimiento integral en la posición a desempeñar.

#### **Indicadores:**

- Competencias Laborales: son características subyacentes de un individuo que están relacionadas a un estándar de efectividad o un rendimiento en una posición de trabajo.

Las competencias que se tomaron en cuenta en esta investigación son las siguientes:

- Trabajo en equipo: esfuerzo consciente e interés por trabajar en armonía con los demás para alcanzar los objetivos.

- Orientación a resultados: es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas y acciones para alcanzarlas.
- Creatividad: capacidad para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original.
- Enfoque al Cliente: es la capacidad de demostrar sensibilidad por las necesidades que los usuarios pueden requerir en el presente o en el futuro.
- Habilidad para la venta: es la capacidad para generar y cultivar relaciones, realizar presentaciones de productos de forma eficaz y cierre de las ventas.

## **CAPÍTULO II**

### **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Técnicas**

##### **2.1.1 Assessment center**

El Assessment Center fue el método con el que se pretendió predecir durante el proceso de selección, el rendimiento de una persona en el puesto de trabajo. Para el desarrollo de este proceso se tomó un grupo previamente evaluado por el departamento de recursos humanos y se dividió en grupos de 9 a 15 personas como máximo, luego se les citó, se les entregó una hoja de instrucciones con la información de la actividad que debían de realizar. Como segunda etapa pasaron a la obtención de un juguete que posteriormente debían vender, mostrando las competencias que se estaban evaluando. La actividad tuvo una duración de una hora aproximada. Luego de la venta hipotética se definió qué candidatos pasarían a la fase de entrevistas individuales, utilizando un cuadro con las competencias deseadas y los punteos obtenidos por los miembros de cada grupo, en las cuales se terminó de definir quienes poseían las competencias necesarias para desempeñar el puesto, elegidos para ingresar al proceso de capacitación. Por último se concretó la fecha de capacitación y durante dos semanas estuvieron en proceso, para luego integrarse al puesto vacante a desempeñar las funciones en las agencias, allí fue la última evaluación para evaluar el éxito del proceso aplicado.

##### **2.1.2 Análisis de dependencia estadística entre variables**

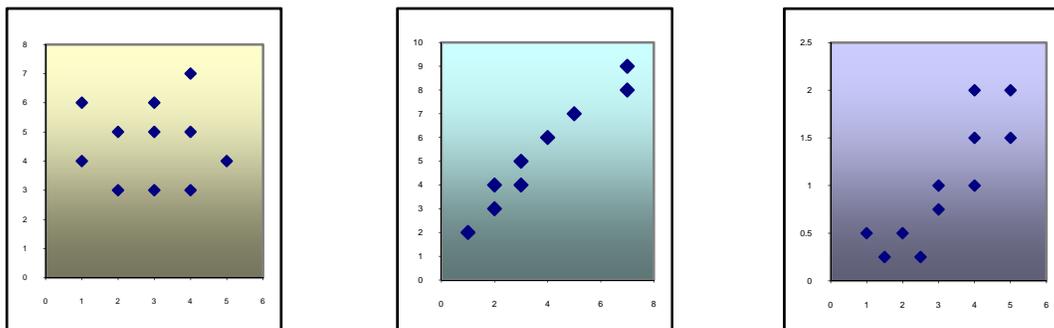
Con mucha frecuencia, dos o más variables se encuentran relacionadas de alguna forma. El peso de un grupo de personas adultas está relacionado con su

estatura, el ingreso con el gasto, etc. Esto lo veremos a través de lo que denominamos correlación. En el caso específico de esta investigación se relacionaron las variables, punteo de Assessment Center y Punteo Laboral.

### 2.1.2.1 Análisis de Correlación – Coeficiente de correlación lineal

Se utilizó la estadística correlacional ya que ésta determina la relación o dependencia que existe entre dos variables que intervienen en una distribución bidimensional. Es decir, determinar si los cambios en una de las variables influyen en los cambios de la otra.

Una primera aproximación para determinar si dos variables están o no correlacionadas, consiste en representar un diagrama de dispersión. A través de él puede conocerse a priori si ambas variables están vinculadas de alguna manera. A continuación se presentan ejemplos de diagrama de dispersión:



El diagrama de la izquierda muestra, a simple vista, una ausencia casi total de correlación entre X & Y, mientras que el del medio hace suponer que existe un grado relativamente alto de correlación lineal y el de la derecha, de que existe correlación no lineal, como ser parabólica, exponencial, etc.

El coeficiente de correlación lineal mide el grado de intensidad de esta posible relación entre las variables. Este coeficiente se aplica cuando la relación que puede existir entre las variables es lineal, siendo por lo tanto un indicador para medir el grado de dependencia lineal entre dos variables. El coeficiente de correlación lineal es representado con el símbolo  $r$  y es un número sin dimensión, pues no se encuentra afectado por el tamaño de la muestra, oscilando sus valores de 0 y +1. Su resultado indica el grado de dependencia lineal entre las variables.

- Si  $r = +1$  indica que hay una correlación positiva, o sea que a mayores valores de  $X$  tenemos mayores o iguales valores de  $Y$ , y los puntos se encuentran alineados sobre una recta ascendente.
- Si  $r = -1$  indica que hay una correlación negativa total, o sea que a mayores valores de " $X$ " tenemos menores valores de " $Y$ ", y los puntos se encuentran alineados sobre una recta descendente.
- Si  $r = 0$  indica que no existe correlación lineal entre las variables. La inexistencia de correlación lineal no implica que no pueda haber otro tipo de correlación.
- En los casos restantes, cuando el coeficiente está comprendido entre 0 y +1, habrá correlación positiva, la cual será mayor cuanto más se acerque a +1. Representa el grado en que una variable puede explicarse por una relación lineal de la otra.

## **2.2 Instrumentos**

### **2.2.1 Solicitud de Empleo**

La solicitud de empleo fue un documento que permitió recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto, se buscaba recabar la mayor cantidad de información de los postulantes, haciendo

énfasis en su historia académica y laboral, sin embargo por el perfil del puesto de trabajo, los datos generales fueron la información primordial a utilizar.

Esta herramienta pertenece a la empresa Gestora de Recursos, constaba con el encabezado con el título “datos del participante”, fecha en que se estaba llenando la ficha, salario que se aspiraba, áreas de trabajo de interés y fecha en la que podían iniciar a laborar. Se componía de cinco partes que delimitaban la siguiente información: la primera, los datos generales del candidato; la segunda, los datos familiares; la tercera, el nivel de educación obtenido y los establecimientos donde estudio. La cuarta, los datos de experiencia laboral y por último, en la quinta parte las referencias personales. Esta herramienta sirvió para la obtención de los datos del candidato y contar con los datos para localizar al candidato para que asistiera a los procesos continuos.

### **2.1.2 Assessment Center**

El Assessment Center constaba de dos fases, una hoja de administración y una hoja de evaluación. En la primera fase se encontraba un encabezado con el nombre de la universidad y la escuela de psicología de donde se avaló esta investigación, seguido de la bienvenida al candidato y detalle de la plaza a la que estaba optando. Luego se detalló un encabezado con las instrucciones de la actividad, donde se pedía la identificación de la persona y luego formación de grupos de trabajo. La tercera parte incluía el enunciado de la actividad que se debía de realizar, los materiales a utilizar y la manera de desarrollarlo. Por último había un recordatorio del tiempo que duraba la actividad y un agradecimiento por la participación en la parte inferior de la hoja. Se diseñaron tres ejercicios distintos para que hubiera diversidad dentro de los grupos. (Ver anexos I, II y III)

La segunda fase de la prueba fue desarrollada por el investigador que estaba observando la dinámica del grupo, donde se fueron evaluando con punteos de 1 a 20 la presencia de las competencias buscadas durante la prueba en los candidatos. El encabezado de esta hoja tenía el título “Hoja de Evaluación de Assessment Center”, seguido de la entidad que respaldó este trabajo de investigación. Como segundo enunciado el nombre de la empresa y por último el número de ejercicio de evaluación que se utilizó. Se enumeraron en una tabla las competencias a evaluar, el listado de los nombres de los participantes numerado de 1 a 12 como máximo y espacio adecuado para colocar los números con qué frecuencia se pudieron observar en cada uno de los participantes, luego poseía una columna con el total neto obtenido que se calculó al finalizar la prueba; con esto se totalizaron los resultados y se determinó que los candidatos con los resultados mínimos de 80 pasarán al proceso de entrevista y capacitación. La última columna correspondía al total obtenido en el punteo durante un mes de trabajo, al que se le llama punteo laboral, donde se pudo comparar la media obtenía del candidato. Por último firmaron el observador pasivo, es decir el investigador, y el responsable del departamento de Recursos Humanos que acompañó el desarrollo de la actividad y la fecha de aplicación. (Ver anexo V)

Las competencias laborales (Indicadores) a medir y sus comportamientos asociados fueron los siguientes:

- Trabajo en equipo: trabaja activamente como parte del equipo y resuelve conflictos con los miembros del equipo.
- Orientado a resultados: ejecuta plan de acción conforme a objetivos definidos.
- Creatividad: está alerta a lo que ocurre en su entorno circundante, ensaya nuevos enfoques y soluciones y aporta iniciativas que agregan valor.

- Enfoque en el cliente: escucha, investiga, aclara requerimientos y comprende las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- Habilidad para la venta: enseña el producto y desarrolla sus ventajas dependiendo del producto desarrollado y detecta necesidades.

Se midieron las competencias de la siguiente manera, por parte del investigador y el responsable de recursos humanos, con el siguiente barómetro acorde a esto:

Calificación por competencia	Categorías de calificación	Parámetros
1	Insuficiente (0%)	No tiene desarrollado este comportamiento y no demuestra por ello evidencia del mismo en el ejercicio
2	Básico (25%)	Tiene el comportamiento desarrollado al 25%, por ello la evidencia del mismo es a nivel elemental. Solo lo evidencia algunas veces. Está en proceso de aprendizaje.
3	Intermedio (50%)	Tiene el comportamiento desarrollado al 50%. Lo evidencia normalmente. Sabe el tema, lo aplica y logra buenos resultados.
4	Alto (75%)	Tiene el comportamiento desarrollado al 75%, por ello siempre es consistente en la evidencia de ese comportamiento. Maneja bien el tema, logra resultados sobresalientes.
5	Excelente (100%)	El comportamiento está desarrollado al 100%. Excede el comportamiento y por ello actúa como referente en este comportamiento. Domina el tema y tiene la capacidad de enseñarlo a otros.

**CAPÍTULO III**  
**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**3.1 Características del lugar y la población**

**3.1.1 Características del lugar**

La propuesta desarrollada fue aplicada en la empresa Gestora de Recursos, en un espacio proporcionado por el departamento de Recursos Humanos, con una amplitud para la atención de un buen número de personas, debidamente ventilado y con equipamiento de mobiliario adecuado para la aplicación del Assessment Center.

**3.1.2 Características de la población**

Se realizó una convocatoria para una población de 25 personas, de las cuales asistieron 23 jóvenes comprendidos entre las edades de 18 a 25 años, de sexo masculino y sexo femenino, personas que llegaron aleatoriamente a solicitar empleo en el mes de junio a esta institución. Las personas responsables, fueron el encargado del proyecto Mario Egurrola y una persona encargada del departamento de Recursos Humanos, del departamento de selección de personal específicamente. En la segunda etapa de evaluación, el personal encargado de la evaluación de los participantes fue el departamento de capacitación de personal de la institución.

## 3.2 Presentación

En este capítulo se pretende realizar una presentación de los datos obtenidos durante el trabajo de campo donde se aplicaron las técnicas de: Assessment Center, análisis de dependencia estadística entre variables y el análisis correlacional; cada herramienta utilizada fue administrada en distinto momento, según su objetivo, por lo que serán analizadas conforme el orden en que se emplearon. Como primer instrumento se utilizó la solicitud de empleo, donde se obtuvo una visión inicial de los candidatos así, permitiendo conocer sus aspiraciones y verificar si correspondían al perfil necesario para ocupar el puesto de trabajo. Por el tipo de información que contenía la ficha y por ser información confidencial de la empresa, se puede únicamente indicar que de los candidatos que aplicaron en el mes de julio, correspondían en la mayoría al perfil deseado, por lo que se eligió dar ingreso al proyecto a las primeras 100 personas que aplicaron durante el mes. Del 100 % de las solicitudes de empleo, se convocó a un 25%, aleatoriamente, dejándolo a discreción del personal de selección de recursos humanos de la empresa, dando como resultado la asistencia de 23 personas para la aplicación del siguiente procedimiento, divididos en tres grupos correspondientemente.

La segunda técnica administrada fue la aplicación del Assessment Center donde se llenó la siguiente matriz con los resultados obtenidos de los tres grupos de candidatos asistentes a la aplicación, ésto ponderado por el investigador de esta investigación. El formato fue el siguiente:

ASSESSMENT NO.									
Candidatos	Trabajo en Equipo	Orientado a Resultados	Creatividad	Enfoque al Cliente	Habilidad para la venta	TOTAL	Punteo sobre 100	Punteo Laboral	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									

En esta ficha se llenarían los datos de la columna 1 a la columna 6 indicando en la primera, los nombres de los participantes, y seguidamente de la columna 2 a la 6 las ponderaciones obtenidas por cada uno de los candidatos de cada una de las competencias laborales evaluadas. Luego de cuantificar el porcentaje total se estableció quienes pasarían al área de capacitación donde se obtuvo el punteo laboral. En una tabla distinta se totalizó y se pudo calcular la correlación de los punteos y por ende comprobar la hipótesis.

### 3.3 Análisis General

Según la muestra aleatoria obtenida, se logró desarrollar un proceso ordenado con los candidatos. Se organizó a los candidatos inicialmente en un salón, recibidos por el personal del departamento de recursos humanos, asignados por los encargados, donde posteriormente se dividieron en dos grupos separados aleatoriamente. Se desarrolló en un ambiente tranquilo,

agradable, aislado de ruidos y sin ninguna dificultad en relación en la institución. Dentro de la dinámica de grupo hubo orden, poco nerviosismo y actividad y entusiasmo por parte de los candidatos.

Durante la segunda etapa, en relación al primer mes de evaluación en el desempeño, los jefes inmediatos fueron los encargados de realizar el proceso de evaluación, sin embargo no hubo anomalías ni dificultades de ninguno de los candidatos, que afecten alguno de los indicadores concluidos.

#### **3.4 Vaciado de información obtenida:**

Según el trabajo de campo realizado se obtuvo la siguiente información, en la primera la tabla con el grupo que efectuó el ejercicio numero 1 (Assessment 1) y el segundo con el ejercicio numero 2 (Assessment 2):

agradable, aislado de ruidos y sin ninguna dificultad en relación en la institución. Dentro de la dinámica de grupo hubo orden, poco nerviosismo y actividad y entusiasmo por parte de los candidatos.

Durante la segunda etapa, en relación al primer mes de evaluación en el desempeño, los jefes inmediatos fueron los encargados de realizar el proceso de evaluación, sin embargo no hubo anomalías ni dificultades de ninguno de los candidatos, que afecten alguno de los indicadores concluidos.

#### **3.4 Vaciado de información obtenida:**

Según el trabajo de campo realizado se obtuvo la siguiente información, en la primera la tabla con el grupo que efectuó el ejercicio numero 1 (Assessment 1) y el segundo con el ejercicio numero 2 (Assessment 2):

## Tabla de Evaluación de Assessment

**Tabla No. 1**

ASSESSMENT 1							TOTAL	Punteo Sobre 100 (total x 4)
Candidatos	Trabajo en Equipo	Orientado a Resultados	Creatividad	Enfoque al Cliente	Habilidad para la venta			
1	Sujeto 1	4	4	4	5	4	21	<b>84</b>
2	Sujeto 2	4	4	4	5	3	20	<b>80</b>
3	Sujeto 3	5	4	3	4	4	20	<b>80</b>
4	Sujeto 4	5	5	5	5	3	23	<b>92</b>
5	Sujeto 5	4	4	3	4	5	20	<b>80</b>
6	Sujeto 6	5	5	4	5	3	22	<b>88</b>
7	Sujeto 7	5	5	5	5	4	24	<b>96</b>
8	Sujeto 8	5	5	5	4	3	22	<b>88</b>
9	Sujeto 9	5	5	5	5	3	23	<b>92</b>
10	Sujeto 10	4	5	4	4	3	20	<b>80</b>
11	Sujeto 11	5	4	3	5	4	21	<b>84</b>

Fuente: Assessment Center 21 Julio 2011

Como se puede observar en la tabla No. 1, en la primera columna se encuentra la identificación de cada uno de los participantes numerados del uno al 11. Seguido de la columna dos a la cinco, en los titulares se encuentra las competencias observadas y la frecuencia según el barómetro establecido. En la columna seis se encuentra el punteo neto de la sumatoria de cada una de las ponderaciones; y por último, la totalización del punteo sobre 100 puntos. Como se puede establecer, todos los participantes cumplieron con el requisito de mantener un promedio de 80 puntos como mínimo en el total, para poder aplicar al puesto de trabajo, así que los candidatos del 1 al 11 pasaron a la etapa de capacitación y prueba en el puesto de trabajo durante el siguiente mes.

## Tabla de Evaluación de Assessment

**Tabla No. 2**

ASSESSMENT 2							TOTAL	Punteo Sobre 100 (total x 4)
Candidatos	Trabajo en Equipo	Orientado a Resultados	Creatividad	Enfoque al Cliente	Habilidad para la venta			
1	Sujeto12	5	4	4	5	4	22	<b>88</b>
2	Sujeto13	5	4	4	5	4	22	<b>88</b>
3	Sujeto14	5	5	4	5	3	22	<b>88</b>
4	Sujeto15	5	4	5	4	4	22	<b>88</b>
5	Sujeto16	5	5	5	4	4	23	<b>92</b>
6	Sujeto17	5	5	5	4	3	22	<b>88</b>
7	Sujeto18	4	5	5	5	4	23	<b>92</b>
8	Sujeto19	5	5	4	5	4	23	<b>92</b>
9	Sujeto20	5	4	4	3	4	20	<b>80</b>
10	Sujeto21	5	4	5	3	4	21	<b>84</b>
11	Sujeto22	5	4	4	4	4	21	<b>84</b>
12	Sujeto23	5	4	4	4	4	21	<b>84</b>

Fuente: Assessment Center 28 Julio 2011

En la tabla No. 2 se puede observar de igual manera que en la primera columna se encuentra la identificación de cada uno de los participantes numerados del 12 al sujeto número 23. Seguido de la columna dos a la cinco, en los titulares se encuentran las competencias observadas y la frecuencia según el barómetro establecido. En la columna seis se encuentran el punteo neto de la sumatoria de cada una de las ponderaciones y por último, la totalización del punteo sobre 100 puntos. Como se puede establecer todos los participantes cumplieron con el requisito de mantener un promedio de 80 puntos como mínimo en el total, para poder aplicar al puesto de trabajo, así que los candidatos del 12 al 23 pasaron a la etapa de capacitación y prueba en el puesto de trabajo durante el siguiente mes. Este grupo se identificó por tener un promedio más alto que el de la tabla No.1 en su totalización.

La última fase, luego de la ponderación se elaboró una tabla, colocando el puntaje laboral final obtenido cumplido el tiempo de un mes exacto en que los 23 participantes recibieron capacitación por el personal de recursos humanos y fueron asignados al puesto de trabajo, sometidos a evaluación constante para evaluar el rendimiento laboral. Los puntajes se presentan en la tabla No. 3.

### Tabla de Correlación de Puntaje en Assessment Center y Puntaje Laboral

**Tabla No. 3**

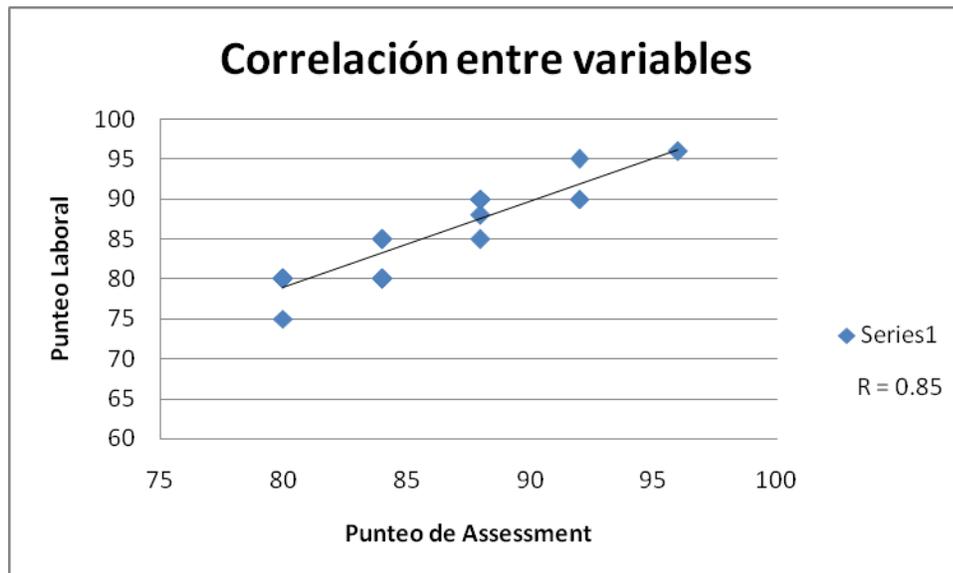
<b>Nombres</b>	<b>Puntaje Assessment</b>	<b>Puntaje laboral</b>
Sujeto 1	84	87.3
Sujeto 2	80	84.3
Sujeto 3	80	85.2
Sujeto 4	92	91.5
Sujeto 5	80	86.2
Sujeto 6	88	91.4
Sujeto 7	96	100
Sujeto 8	88	86.9
Sujeto 9	92	94.5
Sujeto 10	80	82.2
Sujeto 11	84	86.4
Sujeto 12	88	90
Sujeto 13	88	90
Sujeto 14	88	92
Sujeto 15	88	93
Sujeto 16	92	95
Sujeto 17	88	86.4
Sujeto 18	92	90.5
Sujeto 19	92	95.3
Sujeto 20	80	83.7
Sujeto 21	84	82.4
Sujeto 22	84	80
Sujeto 23	84	86.5
<b>Coefficiente de correlación</b>	<b>0.855987704</b>	

Fuente: Tablas de Evaluación de Assessment Tabla No.1 y No. 2

### 3.5 Interpretación final

El análisis entre los datos obtenidos del trabajo de campo y la relación establecida con las inferencias del investigador, fueron el fundamento para realizar una serie de conjeturas de la información obtenida, iniciando por comprobar la hipótesis en donde se concretó que si existe una relación lineal entre el puntaje obtenido durante la administración de la técnica de Assessment Center y el puntaje de la efectividad en el rendimiento del personal, al momento de desempeñarse en el puesto de trabajo, lo que se puede corroborar en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No. 3

De la presente gráfica se puede concluir que sí existe una dependencia estadística entre variables, probando que sí hay una relación lineal estrecha

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- La técnica del Assessment Center tiene como objetivo primordial prever el rendimiento global de una persona en un puesto de trabajo, con la intención de averiguar si el candidato encajará a futuro, siendo una herramienta completa, ya que contempla factores que intervienen en el desempeño del puesto, y a su vez es una herramienta medible, como se pudo constatar en este trabajo de investigación.
- La aplicación correcta de la técnica de Assessment Center es relevante, ya que siguiendo el procedimiento ordenado, con los recursos necesarios y con una metodología, se logra obtener un proceso efectivo de reclutamiento y selección contratando personal eficiente.
- La identificación de competencias laborales y los índices de presencia en los candidatos, por medio de los ejercicios del método de Assessment Center, logrará una contribución al desarrollo para alcanzar un desempeño laboral más productivo.
- El método de Assessment Center es una ventaja en la evaluación de competencias en puestos de servicio al cliente, ya que se logró identificar sus posibles reacciones y rendimiento en el puesto, ante distintos escenarios laborales.

- Las competencias laborales más destacadas para evaluación para el puesto de servicio al cliente son: trabajo en equipo, orientado a resultados, creatividad, enfoque en el cliente y habilidad para la venta.
- Al aplicar el método de Assessment Center se obtiene el beneficio de reducción de costos y tiempo para la empresa.
- A través del uso de una herramienta como el Assessment Center se obtienen resultados cuantitativos y comparables, lo que es factible para cualquier empresa que guste implementarla, alcanzando resultados medibles.

## **4.2 Recomendaciones**

### **A la Universidad de San Carlos de Guatemala:**

- Brindar un apoyo constante en programas de desarrollo y capacitación a los estudiantes de esta casa de estudios, en especial a los interesados en el área industrial, ya que es la base para un buen desempeño laboral en el futuro.

### **Al departamento de recursos humanos de la empresa Gestora de Recursos:**

- Mediar por un seguimiento constante al personal evaluado en las distintas áreas por el departamento de recursos humanos, velando por la constante capacitación para la mejora continua de desempeño en los procesos laborales.
- Actualizarse constantemente en estrategias de medición de competencias laborales, incurriendo en el beneficio de optimización de tiempos y satisfacción en los tiempos de respuesta de reclutamiento y selección de personal.
- Velar porque la comunicación sea siempre fluida entre las áreas de la sección así como los distintos departamentos de la empresa en general, para mejorar el clima laboral al momento de compartir información, cuanto se desarrollan procesos en conjunto, y que tienen un impacto a nivel de organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, Walter, **Tips de Mercadeo**, Octubre 2009. [En línea] Consultado en junio de 2011. Disponible en: <http://www.disenoymercadeo.com/blog/mercadeo/metodo-para-seleccion-de-personal>
2. Ayala Villegas, Sabino. **Administración de Recursos Humanos**. [En línea] Consultado el junio de 2011. Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp) 2003.
3. Beltrán, Andrea. **Historia de la Psicología Organizacional**, Marzo 2009. [En línea] Consultado en junio de 2011. Disponible en; <http://historiadela-psicologia-organizacional.blogspot.com>
4. Chiavenato, Idalberto., **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mc. Graw Hill. México, 2000. 430 Pp.
5. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia, 2000. 380 Pp.
6. Cuevas, Juan Carlos. **Historia de la Psicología Organizacional**. Julio 2009 [En línea] Consultado el junio de 2011. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/936706/Breve-Historia-de-la-Psicologia-Organizacional.html>. escrito en julio 2009.
7. De Ansorena Cao, Álvaro. **15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito**. Editorial Paidós. Barcelona, 1966. 250 Pp.
8. Muñoz, Mónica. **Conceptos Básicos para Administrar una Empresa**. [En línea] Consultado el junio de 2011. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos75/conceptos-basicos](http://www.monografias.com/trabajos75/conceptos-basicos)
9. Pancorbo, Francisco. **Psicología Industrial**. Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation.

10. Psicología y Empresa. **Psicología Organizacional**. [En línea] Consultado en junio de 2011. Disponible en: [www.psicologiayempresa.com/psicologia-organizacional.html](http://www.psicologiayempresa.com/psicologia-organizacional.html)
11. Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1999. 250 Pp.
12. Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. **Competences at work, models for superior performance**. John Wiley & Sons. USA, 1993. 400 Pp.

# ANEXOS

## BIENVENIDO!!

Te invitamos a participar en el proceso de selección para la posición de:

### Asistente de Servicio al Cliente

#### Instrucciones:

1. Deberás de tomar una tarjeta blanca y colocar tu nombre. Te presentarás y nos dirás cuál es tu mejor cualidad y por qué te gustaría trabajar en Gestora de Recursos.
2. Deberán de formar grupos de 4 o 3 integrantes. Dentro de su grupo elegir cuatro personajes:
  - 1 negociador
  - 2 vendedores

Dentro de su grupo deberán de realizar las siguientes actividades:

- Formar un cuadrado de 3 pulgadas cada lado de color azul y triángulo de 6 pulgadas color amarillo y azul y pegarlos.

Materiales: 1 regla

**\*\*\*\* Pueden realizar cuantos cambios sean necesarios para la negociación, tendrán 20 minutos para realizar esta actividad, siempre conservando el artículo que se les dio desde el inicio \*\*\*\***

Luego de que logres una negociación exitosa, deberás de vender los productos a la junta directiva, defendiendo y exponiendo los beneficios, el giro de la compañía para la cual desarrollas estos productos es una juguetería.

Esta primera actividad será la primera selección para que puedas continuar en el proceso, por lo que te incentivamos a dar lo mejor de ti para pertenecer a esta gran compañía.

**¡Gracias por participar en nuestros procesos, esperamos que esta haya sido una buena experiencia para Tí!**

## BIENVENIDO!!

Te invitamos a participar en el proceso de selección para la posición de:

### Asistente de Servicio al Cliente

#### Instrucciones:

1. Deberás de tomar una tarjeta blanca y colocar tu nombre. Te presentarás y nos dirás cuál es tu mejor cualidad y por qué te gustaría trabajar en Gestora de Recursos.
2. Deberán de formar grupos de 4 o 3 integrantes. Dentro de su grupo elegir cuatro personajes:
  - 1 negociador
  - 2 vendedores

Dentro de su grupo deberán de realizar las siguientes actividades:

- Formar una **T** de 3 pulgadas ancho color amarillo \* 6 pulgadas alto de color verde y un rectángulo de 4 x 7 color amarillo, y pegarlos.

Materiales: 4 hojas de color (azul, amarillo, rojo y verde)

**\*\*\*\* Pueden realizar cuantos cambios sean necesarios para la negociación, tendrán 20 minutos para realizar esta actividad, siempre conservando el artículo que se les dio desde el inicio \*\*\*\***

Luego de que logres una negociación exitosa, deberás de vender los productos a la junta directiva, defendiendo y exponiendo los beneficios. El giro de la compañía para la cual desarrollas estos productos es una juguetería.

Esta primera actividad será la primera selección para que puedas continuar en el proceso, por lo que te incentivamos a dar lo mejor de ti para pertenecer a esta gran compañía.

**¡Gracias por participar en nuestros procesos, esperamos que esta haya sido una buena experiencia para Tí!**

## **BIENVENIDO!!**

Te invitamos a participar en el proceso de selección para la posición de:

### **Asistente de Servicio al Cliente**

Como sabrás, nuestro servicio al cliente es una de las claves para el éxito de nuestra compañía, por lo que te pedimos que des lo mejor de ti, para poder llevar un proceso de selección satisfactorio.

#### **Instrucciones:**

1. Deberás de tomar una tarjeta blanca y colocar tu nombre. Te presentarás y nos dirás cuál es tu mejor cualidad y por qué te gustaría trabajar en Gestora de Recursos.
2. Deberán de formar grupos de 4 o 3 integrantes. Dentro de su grupo elegir cuatro personajes:
  - 1 negociador.
  - 2 vendedores.

Dentro de su grupo deberán de realizar las siguientes actividades:

- Formar una cadena de 3 eslabones de color: rojo, azul y amarillo y un triángulo color rojo de 3 pulgadas cada lado.

Materiales: 1 tijera y Goma

**\*\*\*\* Pueden realizar cuantos cambios sean necesarios para la negociación, tendrán 15 minutos para realizar esta actividad, siempre conservando el artículo que se les dio desde el inicio \*\*\*\***

Luego de que logres una negociación exitosa, deberás de vender los productos a la junta directiva, defendiendo y exponiendo los beneficios, el giro de la compañía para la cual desarrollas estos productos es una juguetería.

Esta primera actividad será la primera selección para que puedas continuar en el proceso, por lo que te incentivamos a dar lo mejor de ti para pertenecer a esta gran compañía.

**¡Gracias por participar en nuestros procesos, esperamos que esta haya sido una buena experiencia para Tí!**

# RECURSOS HUMANOS

## DATOS PARTICIPANTE

Fecha:	Áreas de trabajo de interés:
Salario que Aspira: (indispensable)	Fecha en la que puede iniciar:

### I. DATOS GENERALES

Nombre Completo:	Apellido de Casada:	Edad:
Dirección: Casa: Propia___ Alquilada___ Otro___		
Teléfono:	Celular:	Correo Electrónico:
Religión:	Lugar y Fecha de Nacimiento:	Nacionalidad:
Estado Civil: Soltero ___ Casado ___ Unido ___ Divorciado ___		
No. de Cédula:		Extendida en:
Profesión u Oficio	Peso:	Estatura:

### II. DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRE Y APELLIDOS	EDAD	DIRECCIÓN	LUGAR DE TRABAJO
Padre				
Madre				
Esposo (a)				
Hermano (a)				
Hermano (a)				
Hermano (a)				

PARENTESCO	NOMBRE Y APELLIDOS	EDAD	SEXO	ESTUDIOS / OCUPACIÓN
Hijo (a)				
Hijo (a)				
Hijo (a)				
Total de cargas familiares				

### III. FORMACIÓN

NIVEL	ESTABLECIMIENTO	TÍTULO OBTENIDO	FECHA
Primaria			
Secundaria			
Diversificado			
Universitario			
Maestría			
Otros			

**Inglés**

Regular

Excelente

Bueno

### IV. EXPERIENCIA LABORAL

Empresa:			
Dirección:			Teléfono:
Puesto desempeñado:			
Nombre del jefe inmediato:			
Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:	Motivo de salida: Renuncia ___ Despido ___	
		Traslado ___ Otro _____	
Salario Inicial:		Salario Final:	

Tareas realizadas:		
Empresa:		
Dirección:		Teléfono:
Puesto desempeñado:		
Nombre del jefe inmediato:		
Fecha de Ingreso:	Fecha de Egreso:	Motivo de salida: Renuncia ___ Despido ___ Traslado ___ Otro _____
Salario Inicial:		Salario Final:
Tareas Realizadas:		

**V. REFERENCIAS PERSONALES** *(Que no sean familiares)*

No.	NOMBRE	OCUPACIÓN	AÑOS DE CONOCERLO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1					
2					
3					

¿Tiene familiares dentro de la Organización? No Si Nombre: \_\_\_\_\_

¿Conoce a alguien dentro de la Organización? No Si Nombre: \_\_\_\_\_

**Hago constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo a la empresa para que la verifique en la forma que se considere conveniente**

F. \_\_\_\_\_

(Anexo V)

## Hoja de Evaluación de Assessment

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

### ASSESSMENT

Candidatos	Trabajo en Equipo	Orientado a Resultados	Creatividad	Enfoque al Cliente	Habilidad para la venta	TOTAL	Punteo sobre 100 (Total x 4)	Punteo Laboral
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Evaluadores:

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_

Observador Pasivo 1

Fecha \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_

Personal  
R&S

**ANEXOS**  
**Assessment Center**



**ANEXOS**  
**Assessment Center**

