

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO EN LAS COLABORADORAS DE ALDEAS INFANTILES SOS,
SAN CRISTÓBAL”**

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

POR

**VILMA ESTELA GARCÍA MARROQUÍN
STEPANY ANAITÉ SAMAYOA SON**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2014

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem. It features a central figure of a man in a hat and robe, surrounded by various symbols including a castle, a lion, and a column. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEM INTER" is inscribed around the perimeter. The text of the document is overlaid on this seal.

CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía
DIRECTOR

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO

Licenciada Dora Judith López Avendaño
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez
REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano
REPRESENTANTE DE EGRESADOS

c.c. Control Académico
CIEPs.
Reg. 144-2014
CODIPs. 1786-2014

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

06 de octubre de 2014

Estudiantes
Vilma Estela García Marroquín
Stepany Anaité Samayoa Son
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto NOVENO (9º.) del Acta CUARENTA Y UNO GUIÓN DOS MIL CATORCE (41-2014), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 30 de septiembre de 2014, que copiado literalmente dice:

NOVENO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS COLABORADORAS DE ALDEAS INFANTILES SOS, SAN CRISTÓBAL**”, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Vilma Estela García Marroquín
Stepany Anaité Samayoa Son

CARNÉ No. 2009-16800
CARNÉ No. 2009-16956

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Vilma Valenzuela Pérez, y revisado por el Licenciado Helvin Velásquez Ramos. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **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”

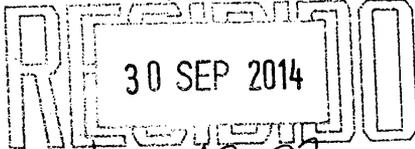


Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas
Recopilación e Información
SUMUSAC



UGP 200-2014
REG: 144-2014
REG: 144-2013

INFORME FINAL

Firma:  HORA: 17:27 Registro: _____

Guatemala, 30 de Septiembre 2014

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Helvin Velásquez Ramos ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS COLABORADORAS DE ALDEAS INFANTILES SOS, SAN CRISTÓBAL”.

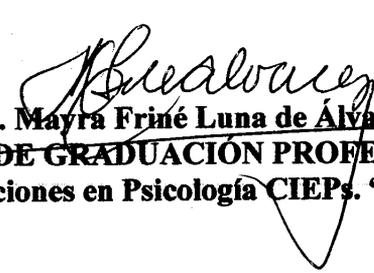
ESTUDIANTE:
Vilma Estela García Marroquín
Stepany Anaité Samayoa Son

CARNE No.
2009-16800
2009-16956

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 23 de Septiembre del año en curso por la Docente encargada de esta Unidad. Se recibieron documentos originales completos el 29 de Septiembre del 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Mayra Friné Luna de Álvarez
UNIDAD DE GRADUACIÓN PROFESIONAL
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo

Andrea **Centro Universitario Metropolitano –CUM– Edificio “A”**
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187630

UGP. 200-2014
REG 144-2014
REG 144-2013

Guatemala, 30 de Septiembre 2014

Licenciada
Mayra Friné Luna de Álvarez
Coordinadora Unidad de Graduación
Escuela de Ciencias Psicológicas

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

“EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS COLABORADORAS DE ALDEAS INFANTILES SOS, SAN CRISTÓBAL”.

ESTUDIANTE:
Vilma Estela García Marroquín
Stepany Anaité Samayoa Son

CARNÉ No.
2009-16800
2009-16956

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 23 de Septiembre 2014, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Helvín Velásquez Ramos
DOCENTE REVISOR



Andrea/archivo

Guatemala, 14 de agosto de 2014

**Licenciada Mayra Luna
De la Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC**

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado **“El Assessment Center como técnica de evaluación de desempeño en las colaboradoras de Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal”**, realizado por los estudiantes VILMA ESTELA GARCÍA MARROQUÍN, CARNÉ 200916800 Y STEPHANY ANAITÉ SAMAYOA SON, CARNÉ 2001916956.

El trabajo fue realizado en el periodo comprendido del 15 de febrero al 10 de agosto del 2014, en un horario de 14:00 a 16:30 horas.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Agradeciendo su atención a la presente,

Atentamente,



Licenciada Vilma Valenzuela Pérez
Psicóloga y Orientadora Vocacional y Laboral
Colegiado No. 4048
Asesora de Contenido



**ALDEAS
INFANTILES SOS
GUATEMALA**

Guatemala 13 de agosto de 2014

Licenciada

Mayra Luna Álvarez

Encargada de la unidad de graduación profesional

Centro de Investigaciones en Psicología

--CIEPs- "Mayra Gutiérrez"

Escuela de Ciencias Psicológicas

CUM

Licenciada Álvarez

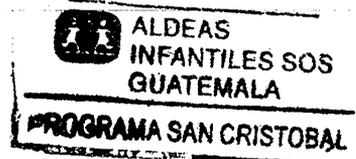
Deseándole éxitos al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Vilma Estela Garcia Marroquín, carné 2009-16800 y Stephany Anaité Samayoa Son, carné 2009-16956, realizaron en esta institución 25 entrevistas a niñeras y mandos medios como parte del trabajo de investigación titulado: "EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS COLABORADORAS DE ALDEAS INFANTILES SOS, SAN CRISTÓBAL." en el periodo comprendido del 15 de febrero al 10 de agosto del presente año, en horario de 14:00 hrs. A 16:30 rhs.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.

Lic. Marwin Bautista

Facilitador Familiar



PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR VILMA ESTELA GARCÍA

ANA ALEJANDRINA MARROQUÍN PACHECO

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

COLEGIADO 5864

FERNANDO ANTONIO PÉREZ MENDOZA

PSICÓLOGO GENERAL

COLEGIADO 1647

POR STEPHANY ANAITÉ SAMAYOA

OSCAR HUMBERTO SAMAYOA SON

MÉDICO CIRUJANO

COLEGIADO 13974

CARLOTA MAGALY SON GARCÍA DE SAMAYOA

LICENCIADA EM TRABAJO SOCIAL CON ENFASIS EN GERENCIA DEL
DESARROLLO

COLEGIADO 23041

DEDICATORIA

POR: VILMA GARCÍA

Como cita la composición de la cantautora Chilena, Violeta Parra, hoy no puedo decir más que, “Gracias a la vida, que me ha dado tanto”

Me ha dado una familia, que son mi mayor herramienta de fortaleza.

Me ha dado la dicha de coincidir con personas que han llegado a mi vida y han decidido quedarse, dejando excelentes amistades, personas que han llegado a mi vida y han decidió irse, dejando buenos recuerdos y grandes enseñanzas.

Me ha enseñado que el proceso de la vida, no cambia y algún día termina, que los seres más queridos no están exentos a él y que debemos amar, ser felices, actuar con bondad y vivir en libertad, todos los días de nuestra existencia en este mundo.

Me ha enseñado que una profesión o un puesto de trabajo, no nos define como personas, es nuestro actuar diario con los demás, por el cual dejaremos una huella en la vida de las personas que nos rodean.

Me ha dado salud y bienestar, me ha enseñado a reír y a llorar, a amar, a perdonar y a luchar.

Me ha dado la música, que me ayuda a conservar la paz en mi alma.

Me ha enseñado que el regalo del don de la vida es hermoso y que todos los días debemos esforzarnos por ser felices.

Por todo esto,

Gracias a Dios, que me ha dado la vida, para disfrutar el trayecto del cumplimiento de mis objetivos y mucho más, gracias por permitirme disfrutar este tipo de éxitos que comparto con todos los que hoy están presentes y me acompañan.

DEDICATORIAS

POR: STEPHANY SAMAYOA

A DIOS: Por ser él, quien guía mis pasos y me permite culminar esta etapa tan importante en mi vida, gracias por darme la vida y bendecirme con todas las personas que hoy comparten este triunfo conmigo.

A MIS PADRES: Oscar y Loty, por sus consejos invaluable, por velar siempre por mi superación personal. Especialmente a mi madre por su amor y apoyo incondicional gracias por acompañarme siempre en las buenas y en las malas.

A MIS HERMANOS Y CUÑADOS: Grace, Oscar, Nany y Ronnie gracias por sus palabras de aliento cada vez que las necesito, acompañados de consejos tan acertados y por ser parte tan importante de mi vida.

A MI FAMILIA: Gracias por ser el motor que mueve gran parte de mi vida, especialmente a mis sobrinos Kenneth, Kevin, Sofía y Andrés por hacer mi vida más feliz y totalmente diferente cada vez que estoy con ustedes, los amo.

A VILMA GARCÍA: Agradezco a Dios por tu vida, gracias por tu amistad incondicional y por ser parte de este logro que es de las dos.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS: Gracias por todo su cariño y apoyo que me han brindado siempre, especialmente a Cristina Fuentes.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a:

- A la Universidad de San Carlos De Guatemala, y a la Escuela de Ciencias Psicológicas, por contribuir a nuestra formación profesional.
- A nuestro revisor, Licenciado Helvin Velásquez, por su valiosa colaboración y apoyo.
- Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal por su valiosa colaboración, al permitirnos realizar e implementar nuestro proyecto de investigación en dicho centro, contribuyendo a nuestra experiencia profesional.

ÍNDICE

Resumen

Prólogo

I. CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema y marco teórico

1.1.1	Planteamiento del problema	1
1.1.2	Marco teórico	4
	Historia del trabajo	4
	Estructura de clases y su división de trabajo	4
	Desempeño laboral	7
	Clima Laboral	7
	Desarrollo del capital humano	10
	Modelo por competencias laborales	12
	Modelos	13
	La evaluación de desempeño	15
	Assessment Center	16
	Objetivos del Assessment Center	17
	Metodología del Assessment Center	18
	Ejercicios del Assessment Center	19

II. CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1	Técnicas de muestro	21
2.2	Técnica de recolección de datos	21
2.3	Técnica de análisis estadístico	22

III. CAPITULO III

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3. Presentación, análisis e interpretación de resultados

3.1	Características del lugar y de la población	26
-----	---	----

3.1.1	Características del lugar	26
3.1.2	Características de la población	26
3.2	Resultados e interpretación de gráficas	27
3.3	Gráficas	27
3.4	Interpretación final	40
IV. CAPÍTULO IV		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
4.1	Conclusiones	42
4.2	Recomendaciones	43
	Bibliografía	44
	Anexos	46

RESUMEN

“EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS COLABORADORAS DE ALDEAS INFANTILES SOS, SAN CRISTÓBAL, MIXCO, DURANTE EL 2014”

Autoras: Vilma Estela García Marroquín y Stephany Anaité Samayoa Son

Este informe trata sobre el Assessment Center como técnica de evaluación del desempeño de las colaboradoras de Aldeas Infantiles, su aplicación y desarrollo. El objetivo fue aportar conocimientos sobre técnicas contemporáneas para la medición del desempeño laboral en instituciones que realizan trabajo asistencial con niños del municipio de Mixco. Esta se realizó determinando los parámetros de desempeño laboral utilizados en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, durante el 2014, estableciendo los indicadores de la técnica Assessment Center en su aplicación en el desempeño laboral y por ultimo determinando la eficacia de la misma. Se analizó desde una mirada amplia la relación que tiene el desempeño laboral con el cumplimiento de objetivos de una institución, en este caso, Aldeas Infantiles se dedica al cuidado y resguardo de niños y niñas que han sido vulnerados en sus derechos, por esta razón y principalmente por guardar el interés superior del niño, es fundamental contar con una herramienta válida de evaluación de desempeño de las cuidadoras. Las interrogantes que se plantearon fueron: ¿Cómo determinar parámetros de desempeño laboral?; ¿Qué indicadores se pueden utilizar en la medición del Assessment Center, como técnica de evaluación del desempeño laboral?; ¿Es eficaz la técnica del Assessment Center como técnica de Evaluación del Desempeño laboral?

Los conceptos principales de esta investigación fueron los siguientes: **Organización:** Sistema conformado por personas, tareas y administración que interactúan para cumplir objetivos claros dentro de una estructura organizativa. **Assessment Center:** Evaluación situacional que facilita predecir conductas en situaciones concretas referidas al puesto de trabajo. **Talento Humano:** Capital humano de importancia en el desarrollo de un trabajo. **Evaluación de Desempeño:** Instrumento que se utiliza para comprobar el cumplimiento de objetivos propuestos a nivel individual.

A través de técnicas de muestreo de tipo no aleatorio, la muestra consistió en 25 colaboradoras que laboran en Aldeas Infantiles SOS, actualmente Aldeas Infantiles SOS, se encuentra ubicada en la 5 calle 6-39 sector A-3, San Cristóbal, zona 8 de Mixco; la temporalidad fue de 5 meses. Se realizaron entrevistas que sirvieron de apoyo para conocer cómo se lleva a cabo la medición del desempeño laboral actualmente, como referencia para la elaboración los indicadores que son el baremo de la técnica del Assessment Center. Por lo tanto concluimos que la implementación de esta técnica fue eficaz como evaluación del desempeño para las trabajadoras de Aldeas Infantiles SOS.

PRÓLOGO

La problemática se basó en “La ausencia de una técnica para medir la evaluación del desempeño, para las colaboradoras de Aldeas Infantiles SOS, Mixco, San Cristóbal durante el ciclo 2014” El presente informe final de investigación se enfocó en la búsqueda de una técnica efectiva como evaluación de desempeño de las colaboradoras de Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, que buscan el crecimiento y fortalecimiento de las áreas de mejora de cada colaborador que conforma la organización, actualmente la facilidad de evaluación a nivel productivo se da en la industria ya que es elemental dentro de los procesos de Recursos Humanos, y en las organizaciones sociales es un tanto complicado, dado que depende de la perspectiva o criterio que tengan la autoridades que la dirigen.

El objetivo principal de esta investigación fue aportar conocimientos sobre técnicas contemporáneas para la medición del desempeño laboral en instituciones que realizan trabajo asistencial con niños del municipio de Mixco, determinando los parámetros de desempeño laboral utilizados en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, estableciendo los indicadores de la técnica Assessment Center y evaluando la eficacia de la misma en su aplicación al desempeño laboral durante el ciclo 2014.

El trabajo se realizó en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco. Ubicado en 5ta. Calle 6-39 Sector A-3, San Cristóbal, Zona 8 de Mixco. La población con la que se trabajó fueron las 20 niñeras que laboran en dicha institución en un lapso de 7 meses.

Se hizo la propuesta de la aplicación de la técnica del Assessment Center como evaluación de desempeño para la Institución Aldeas Infantiles SOS, ya que no se contaba con una técnica específica que evaluara el desempeño de las trabajadoras y con la implementación de esta técnica se pudieron determinar los indicadores para realizar la medición por medio de un formato en el cual el

evaluador planteaba tres situaciones hipotéticas a la niñera a la cual esta debía dar una solución de su reacción ante esta situación y/o problemática y que resultados obtuvo de esta acción. Con el resultado se pudieron obtener las áreas que se deben fortalecer en las competencias de las niñeras para conseguir una mejora en la gestión de las mismas. Los beneficios para las participantes es descubrir las áreas de mejora para trabajar en ellas y transformarlas en fortalezas, con el objetivo de prestar una mejor atención a los niños y adolescentes que asisten a esta institución. El beneficio de la implementación de la técnica del Assessment Center dentro de Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal fue establecer esta técnica como una herramienta para la evaluación de desempeño de sus trabajadoras.

Algunas de las limitaciones en cuanto a objetivos formulados, fue la no concordancia de las respuestas que se obtuvieron en el cuestionario aplicado en las niñeras y mandos medios debido a que las respuestas fueron diferentes y esto dificultó el establecer los indicadores a utilizar en la aplicación de la técnica Assessment Center.

Agradecimiento especial por el apoyo en la realización de este proyecto de investigación a la Universidad de San Carlos De Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas por la formación académica que nos brindó; a la Institución Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal por autorizar que el proyecto se realizara en sus instalaciones y al Licenciado Helvin Velásquez por su apoyo en la revisión del mismo.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1 Planteamiento del Problema

El problema a investigar fue: “El Assessment Center como técnica de evaluación de desempeño en las colaboradoras de Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, durante el 2014”. Muchas empresas y organizaciones en la actualidad y a lo largo del tiempo buscan el crecimiento o bien el fortalecimiento de sus debilidades en base a una mejor productividad, ya sea en el ámbito manufacturero o bien en el ámbito de desarrollo de habilidades humanas, dentro de este informe presentaremos el impacto positivo que tiene la productividad en el ámbito social, esto incluye las capacidades de personas para desarrollar capacidades en niños, niñas y adolescentes, si bien la facilidad de evaluación a nivel productivo se da en la industria, en las organizaciones sociales es un tanto complicado, dado que depende mucho de la actitud de los colaboradores y de sus competencias como personas, así como de la capacidad que tengan para la resolución de conflictos.

En la búsqueda de la evaluación de desempeño de los colaboradores, se han realizado múltiples estudios para determinar la forma más adecuada de hacerlo, desde la entrevista hacia otros colaboradores hasta baterías de psicometría avanzada, buscando de alguna manera establecer criterios para realizar planes de mejora en los colaboradores.

Guatemala, como muchos países de América, enfrenta hoy en día una situación difícil en varios ámbitos y el ámbito organizacional no es la excepción, tal como lo es el fracaso de una organización, lo cual viene a perjudicar el problema planteado en el presente informe, ya que eleva el índice de desempleo. Actualmente las empresas y organizaciones están presentando mayor interés en la calidad laboral de sus colaboradores y mayor productividad. A diferencia de algunos años atrás

donde únicamente se le exigía al colaborador el rendimiento y la constancia, con exigencias altas sin percatarse de que el colaborador es una persona que piensa, siente y actúa en base a principios humanos.

Las organizaciones sociales que se dedican al resguardo y cuidado directo de niños, niñas y adolescentes, necesitan personas altamente humanas, con competencias calificadas en la resolución de conflictos sin vulnerar los derechos de otros, por ello es fundamental que exista una técnica que pueda evaluar de forma objetiva la labor que se realiza al cuidar un niño o una niña en una institución de acogida como lo es Aldeas Infantiles. En este sentido, se realizó la investigación en búsqueda de la excelencia y se analizó la capacidad laboral y humana de las colaboradoras de cuidado directo de Aldeas Infantiles SOS, la cual es una organización no gubernamental, independiente, sin afiliación política ni religiosa que lucha por el fortalecimiento de las familias para evitar el abandono infantil. Acoge a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que por alguna razón han perdido el cuidado de sus familias. Cuenta con presencia a nivel mundial en 132 países y tiene 35 años de trabajar en Guatemala.

Al mencionar a las trabajadoras, se refiere a la persona que presta sus servicios retribuidos, subordinados a otra persona, a una empresa o institución. Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona jurídica, denominada empresario (si tiene ánimo de lucro) o empleador, normalmente institucional (si no lo tiene); o bien como trabajador independiente o autónomo.

El desempeño laboral es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. O se puede estipular como la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Se realizó el proyecto de investigación tomando como muestra a las 25 trabajadoras de Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, en una temporalidad de abril a agosto del 2014. Estas personas fueron seleccionadas para realizar una evaluación de desempeño utilizando la técnica del Assessment Center como una evaluación situacional que nos ayuda a predecir conductas en situaciones concretas evaluando el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, observando, clasificando y evaluando con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones.

El objetivo del presente informe final de investigación fue dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo determinar parámetros de desempeño laboral?; ¿Qué indicadores se pueden utilizar en la medición del Assessment Center como técnica de evaluación del desempeño laboral?; ¿Es eficaz la técnica del Assessment Center como técnica de Evaluación del Desempeño laboral?.

1.1.2 Marco Teórico

1. HISTORIA DEL TRABAJO

Históricamente la forma predominante de trabajo fue la esclavitud, pero desde mediados del Siglo XIX, la esclavitud ha ido disminuyendo (aunque sin desaparecer del todo) para ser reemplazada por el trabajo asalariado como forma dominante. El trabajo también puede referirse al mercado de trabajo.

Desde la economía marxista se refiere a la fuerza de trabajo y la Teoría del valor-trabajo.

El salario es el precio del trabajo del asalariado en el mercado de trabajo, determinado en un contrato de trabajo que puede realizarse en forma individual (contrato individual de trabajo) o colectiva (contrato colectivo de trabajo).

Junto a la esclavitud y el trabajo asalariado es posible también encontrar otras formas de trabajo, como el trabajo autónomo productivo (profesiones liberales, comerciantes, etc.), el trabajo informal de supervivencia, la servidumbre y otras formas históricas, como la mita, la servidumbre, la encomienda, etc.

El trabajo está esencialmente relacionado con la construcción y uso de herramientas, y por lo tanto con la técnica y la tecnología, así como con el diseño de los procesos de trabajo y producción. En este proyecto de investigación es necesario hacer referencia de la diferencia entre empleado que es la persona que se desempeña en un cargo determinado realizando tareas sobresalientes, desarrolladas en una oficina con cualidades intelectuales y la cual recibe un salario a cambio y Obrero, quien es un trabajador manual asalariado, conocido también como operario.

2. ESTRUCTURA DE CLASES Y SU DIVISIÓN DE TRABAJO EN GUATEMALA

“La comparación de la estructura de clases de Ciudad de Guatemala y del País indica que esta última presenta una forma piramidal más jerarquizada. En

efecto, en la estructura del país la clase Dominante es reducida, representaba a 2002 sólo 5% de la población ocupada. Estaba compuesta en su mayoría por el estrato Patronos, que eran 3.1%. La clase Dominante urbana era más amplia, conformada por uno de cada diez personas ocupadas. Esta cifra era el doble que la existente en el país. En ambos casos la clase Dominante estaba conformada en su mayoría por el estrato Patronos.

Las cifras indican que la clase Media era reducida en el país a 2002. Una de cada once personas ocupadas eran miembros de esta clase social. El estrato más numeroso en esta clase social a nivel país era el conformado por los empleados de cuello blanco. En Ciudad de Guatemala la clase Media era más numerosa e integrada en su mayoría por profesionales liberales y asalariados.

La participación de la clase Trabajadora era menor en la estructura de clases de Ciudad de Guatemala, donde representaba alrededor de tres quintas partes de la población ocupada. A nivel país la clase Trabajadora era un poco más de cuatro quintas partes de la población ocupada. El estrato de Trabajadores no calificados era menor en Ciudad de Guatemala que en el resto del país, lo que refleja las diferencias existentes en la estructura productiva en ambos espacios geográficos, Así como la marginación y exclusión social experimentada por el resto del país.”¹

Estructura de clases ciudad de Guatemala y país. Año 2002

Clase social	Ciudad	País
Total	100.0%	100.0%
Clase dominante	10.6%	4.9%
Patronos	6.2%	3.1%
Gerentes y Directores	4.3%	1.8%
Clase media	27.8%	9.1%
Profesionales y técnicos	18.0%	4.3%
Oficinistas	9.6%	4.8%
Clase trabajadora	61.6%	86.0%
Trabajadores calificados	19.1%	19.1%
Trabajadores no calificados	42.5%	66.8%

¹ Días, Guillermo. “Las Clases Sociales en Ciudad de Guatemala”, 1964-2002. Editorial Académica Española. Estados Unidos 2012. P. 44

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, este sistema está conformado por personas, tareas y administración, estas partes interactúan en el marco de una estructura para cumplir objetivos claros. Cabe destacar que una organización puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. Así, mismo es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, sea necesario que cuenten con una red de recursos.

Un grupo de trabajo es un subsistema de la organización especializado dentro de una organización, las personas que lo componen lo diseñan con un funcionamiento fijo para proyectar y realizar el mismo tipo de tareas; pero cuando el grupo de trabajo no se encuentra estable y bien sin motivación, existe un elemento clave en la psicología institucional. El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento; al realizar un estudio sobre el clima organizacional, se proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la misma estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

En Guatemala existen varios tipo de organizaciones gubernativas y no gubernativas, en el presente proyecto de investigación se estará trabajando con Aldeas Infantiles SOS, cual es una organización no gubernamental, independiente, sin afiliación política ni religiosa que lucha por el fortalecimiento de las familias para evitar el abandono infantil. Acoge a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que por alguna razón han perdido el cuidado de sus familias. Cuenta con presencia a nivel mundial en 132 países y tiene 35 años de trabajar en Guatemala.

3. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado tomando en cuenta la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.

4. CLIMA LABORAL

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

“Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el

devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra”²

El clima organizacional parece afectar positiva o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización; también puede afectar el grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización; el análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia: El ambiente físico que comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros. Las características estructurales como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.; y las características personales, como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etc.

“La existencia de una correlación entre la confianza y la cooperación para caracterizar los niveles de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. La comunicación respetuosa es propia de personas maduras, se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables, de modo que se comunican con diplomacia, aunque no con empatía. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad”³ De acuerdo con diversos autores, la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

² Aiken Lewis. “Test psicológico y evaluación, Clima Laboral”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1998 p. 3

³ Stephen Covey. “Los siete hábitos de las personas altamente efectivas”. Editorial Paidós. Barcelona 1989, p. 138

El estilo de mando del líder es el que genera cierta atmósfera en la organización. Lo característico del líder es estimular, a los otros a que le sigan, su función específica es poner en movimiento, incitar a la acción. En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder.

En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado. En una apática no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. Los individuos en una atmósfera cálida y democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación. La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación.

La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad. Mientras que la motivación, muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga, por ejemplo.

5. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Capital humano, es el conjunto de talentos humanos con el que cuenta una organización, aspecto que juega un importante papel en la toma de decisiones en la planeación de objetivos para la organización. Es de destacar que este activo estratégico se encuentra en las personas, sin embargo al conocimiento también se le encuentra en la propia organización.

“Es fundamental que la organización conozca los recursos y capacidades con que cuenta a fin de conocer y modificar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades; el capital humano se define en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo⁴”. Es importante destacar que: La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimientos, habilidades y talentos; el conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona; la habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado; el talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud; el comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales; el esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

Existen cuatro categorías de factores necesarios para el desarrollo humano las cuales son:

1. **“Factores intrínsecos:** Estos son factores inherentes al empleo y sus tareas, reto del trabajo, interés en el mismo, uso de creatividad y otras competencias particulares, aspectos agradables de la interacción social.

⁴ Silva, Frank. “Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano”. 2da. Edición. Editorial trillas. México 2001. p. 154

2. **Reconocimiento:** Respeto de compañeros, experimentar la estima, también puede provenir de fuentes externas.
3. **Oportunidad de desarrollo:** Oportunidad de aprender, desarrollarse y progresar en la propia organización.
4. **Recompensas económicas:** Compensaciones y beneficios, en especial relacionados a la productividad”⁵.

El capital humano, constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. “Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a las personas y no necesariamente a través de cursos directos, existen muchas maneras de capacitarse y muchas de estas son fundamentales entre ellas: Permitir un libre flujo de información hacia los colaboradores, practicar una comunicación abierta y participativa, estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos, establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional, establecer criterios de inducción y re inducción al puesto y a la organización”⁶.

⁵ Ibídem. P. 22

⁶ Castillo Rita del Carmen, “Desarrollo del capital humano en las organizaciones”. Editorial Red Tercer Milenio. México 2012, p. 11.

6. MODELO POR COMPETENCIAS LABORALES

El papel de la gestión de recursos humanos (GRH) en las estrategias de productividad, si bien aparece en los discursos de los gerentes, en la práctica no se lo observa con el mismo vigor, ni en los países industrializados y mucho menos en América Latina. No obstante, hay estudios que muestran el papel preponderante que la GRH tiene en la mejora de la productividad, sobre todo en el modelo de la producción depurada. Parece que las variables tecnológicas son un requisito para determinar el potencial de la productividad, pero que las variables humanas o de actitud son de mayor fuerza en la determinación de la productividad del momento. Una deficiencia en motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez y más a fondo el efecto del equipo tecnológicamente avanzado, y que, al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico. Los líderes tienen que saber comunicar los objetivos y valores, moldeando los comportamientos que corresponden a las tareas reestructuradas. Requieren impulsar una comunicación en dos direcciones y una participación mayor del personal en general.

Las organizaciones que mejor desempeño tienen en productividad, han realizado iniciativas simultáneas en diversos campos de gestión de los recursos humanos, a saber: en capacitación, participación e involucramiento, en re-inducción, cambios en los sistemas de remuneración y programas de ergonomía.

“Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo”⁷.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y

⁷ Chiavenato, Ibalberto. “Administración de recursos humanos”. México 2003. Editorial McGraw Hill. p. 125

movimientos. Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos. Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Modelos

Los modelos de instrumentación de la competencia laboral que existen a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización. Pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

Modelo Funcional

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

Por ejemplo en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

Modelo Conductista

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser: a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

Modelo Constructivista

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

7. LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un colaborador en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestre. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos. La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una empresa u organización.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores. La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

La evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es negativo. Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir obteniendo resultados ineficientes. Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es

fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.

¿QUÉ SE EVALUA?

La competencia laboral del colaborador a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo. Se entiende por competencia laboral la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer. La persona que evalúa o bien las personas que evalúan son: el jefe inmediato, si es de libre nombramiento y remoción, una comisión evaluadora cuando el jefe inmediato sea no se encuentre, un empleado por servicios profesionales o bien una consultora profesional.

8. ASSESSMENT CENTER

El Assessment Center es una herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de casos que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo para desempeñarlo exitosamente. También existen otros conceptos tales como “es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo por medio de ejercicios de simulación lo más próximos a las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión”⁸. Su propósito es predecir el desempeño en el puesto, basándose en la actuación demostrada por la persona en las simulaciones, las que se consideran muestras representativas de trabajo. La información recabada permite identificar, por medio de criterios previamente

⁸ Mulder, Enrique y Cols. “Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos”. España 1998. Editorial Deusto. P. 85

establecidos, el potencial de la persona para la realización de determinadas funciones. Consta de diferentes ejercicios que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato es evaluado por observadores entrenados que registran minuciosamente el rendimiento de éste. 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.

El Assessment Center inicio en Alemania y luego fue utilizado por los Ingleses y los japoneses en los años 30 durante la segunda guerra mundial. Los equipos de evaluación estaban constituidos por altos mandos del ejército en ese entonces. En Estados Unidos el Office of Strategic Services cuyo objetivo principal era la selección de los recursos más calificados para el servicio secreto.

La evolución eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización o de los postulantes a ingresar a la misma, a través de la aplicación de las diferentes técnicas, individuales o grupales, de alta precisión evaluativa que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos.

9. OBJETIVOS DE UN ASSESSMENT CENTER

- La evaluación eficaz de las diferentes habilidades conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.
- El Assessment Center posibilita la evaluación eficaz en las siguientes situaciones organizacionales: la selección y reclutamiento externo, promociones de puestos con responsabilidad de gestión, medición de

potencial de gestión, planificación de carrera, reclutamiento interno de calidad entre otros.

10. METODOLOGIA DEL ASSESSMENT CENTER

Los siguientes aspectos son los elementos y pasos esenciales para que un proceso de evaluación sea considerado un Assessment Center.

1. **Análisis del puesto:** el primer aspecto importante es conocer las características del puesto que se está estudiando para saber los parámetros de medición que se evaluarán en los colaboradores.
2. **Identificación de las competencias que se requieren medir:** Una competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, capacidades sociales y experiencias, requeridos para ejecutar con idoneidad determinadas funciones productivas definiendo las expectativas de desempeño en término de rendimiento. Este aspecto consiste en establecer que competencias son las que se requieren en el puesto para poder medir de una manera eficiente al candidato aspirante; sin identificación previa no es posible realizar el Assessment Center ya que no se sabrá exactamente qué es lo que se le va a evaluar al candidato.
3. **Identificación o diseño de los casos:** Un caso consiste en un sistema que exige se tome parte activa en el análisis de los problemas y en la determinación de alternativas o cursos de acción. Los casos describen situaciones a las que se enfrentan las empresas y los hechos u opiniones de las personas. Para llevar a cabo un Assessment Center de forma efectiva es indispensable diseñar los casos que se presentarán a los colaboradores para poder evaluar sus conocimientos de una manera dinámica y práctica.
4. **Establecimiento del grupo de evaluadores:** Para poder llevar a cabo un Assessment Center es fundamental contar con un grupo de evaluadores por lo menos dos personas, los cuales apoyarán el proceso dando sus comentarios u opiniones acerca de las competencias observadas en los aspirantes al puesto. Sin ellos no pueden llevarse a cabo el análisis de los

candidatos que no se tendría un registro objetivo del comportamiento de los candidatos en el proceso de evaluación.

5. **Establecimiento de reglas a seguir en la evaluación:** previo al proceso, se establecen las normas a seguir en la evaluación, ya sean de comportamiento o de procesos.
6. **Recolección y registro de datos:** Cada evaluador debe llevar una hoja de registro en la que anota las competencias, comportamientos o actitudes sobresalientes en los participantes para luego hacer un análisis detallado de la conducta del evaluado.

11. EJERCICIOS QUE SE UTILIZAN EN EL ASSESSMENT CENTER

1. Juego de negocios: en grupos, los participantes simulan situaciones de planeación, organización, control administrativo, liderazgo, flexibilidad, comunicación, compra y venta, entre otros para la operación de un negocio cuya meta es maximizar utilidades.
2. Bandeja de entrada: los participantes en forma individual manejan un número de pendientes, en los cuales deben tomar decisiones, delegar responsabilidades, redactar cartas o reportes, planear juntas, asignar trabajos etc.
3. Discusiones de grupo: un grupo de participantes debe organizarse para recomendar soluciones a un caso o problema específico, los participantes es una discusión de grupo, no estructurado sin liderazgo ni cooperación, deben llegar a remediaciones finales.
4. Análisis y solución de problemas: un grupo o un individuo analiza una cantidad de información y datos para recomendar una solución a un problema complejo, la solución es presentada formalmente al grupo de evaluadores quien finalmente decide si fue la mejor solución.
5. Entrevista de antecedentes: consiste en un diálogo, cara a cara, entre entrevistador y entrevistado en la cual se analizan aspectos relevantes de la vida del entrevistado tales como: trayectoria académica, trayectoria

ocupacional, logros en el desempeño de funciones, apreciación personal de área o conductas a mejorar y áreas fuertes, expectativas de avance en la organización, entre otras.

6. Toma de decisiones: en este ejercicio el participante entrevista para determinar hechos relevantes sobre una situación o problema determinado

CAPÍTULO II

II. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas de Muestreo:

No Aleatorio, pues se entrevistó a los mandos medios de la organización de Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco y la misma fue aplicada al personal que atiende niños en la organización antes mencionada. Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, se encuentra ubicada en la 5 calle 6-39, sector A-3, San Cristóbal, zona 8 de Mixco, cuenta con 25 trabajadoras. Y el trabajo se realizó en una temporalidad de marzo a agosto del 2014. Las características de la muestra fueron: género femenino, oscilan entre las edades de 28 a 55 años. La investigación se realizó partiendo de la voluntad del personal a participar en la misma.

2.2 Técnicas de Recolección de Datos

Entrevista Directa Aplicada a los mandos medios: Esta técnica ayudó a conocer cómo se mide el desempeño actualmente en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco. Se llevó a cabo el lunes 21 de julio del 2014, esta entrevista se aplicó a los 6 integrantes del quipo técnico o mandos medios. En un horario de 8:00 a 10:00 a.m. en las instalaciones Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco.

Entrevista Directa Aplicada a niñeras: Esta técnica coadyuvó a realizar una comparación de la medición del desempeño, que se está utilizando actualmente en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, utilizando como medida de comparación la entrevista aplicada a mandos medios. Esta entrevista se llevó a cabo el lunes 21 de julio del 2014, en un horario de 10:00 a 12:00 a.m. en las instalaciones de Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco.

El instrumento estuvo integrado por 10 preguntas abiertas basadas en el contenido teórico del presente trabajo de investigación.

Implementación de la Técnica Assessment Center: Se utilizó un formato que ayudó a conocer el desempeño de las niñeras que laboran en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, en el cual se evaluaron 3 indicadores (competencias necesarias para el desempeño eficiente de las niñeras) basándose en una situación hipotética planteada por el evaluador.

La implementación de la Técnica Assessment Center se realizó los días jueves 7 y viernes 8 de agosto del año en curso, en un horario de 8:00 a 14:00 hrs, en las instalaciones de Aldeas Infantiles, SOS, San Cristóbal, Mixco.

Evaluación de la Técnica Assessment Center:

Según el resultado que se obtenga de la acción planteada por la trabajadora, se calificara el nivel de dominancia, de la competencia a evaluar, con el siguiente baremo de calificación:

- 5 = Dominio total de la competencia
- 4 = Dominio parcial de la competencia
- 3 = Dominio aceptable de la competencia
- 2 = Domina la competencia con dificultad
- 1 = No domina la competencia

La evaluación de la Técnica Assessment Center se llevó a cabo los días jueves 14 y viernes 15 de agosto del año en curso, en un horario de 8:00 a 14:00 hrs, en las instalaciones de Aldeas Infantiles, SOS, San Cristóbal, Mixco.

2.3 Técnica de Análisis Estadístico:

Debido a que la investigación es descriptiva se presentan los resultados en cuadro y gráficos de frecuencias.

**FORMATO DE CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO APLICADO A NIÑERAS
UTILIZANDO LA TÉCNICA DE ASSESSMENT CENTER**

OBJETIVO: Establecer los indicadores de la técnica Assessment Center en su aplicación al desempeño laboral en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, durante el 2014.

DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO: El instrumento consta de un indicador (competencias que requiere el puesto de niñera Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, para desempeñar el trabajo con eficiencia) el cual será evaluado con base a una situación hipotética planteada por el evaluador, a la que las trabajadoras deberán dar solución, planteado cómo reaccionarían ante esta situación y/o problemática y que resultados obtuvo esta acción.

Según el resultado que se obtenga de la acción planteada por la trabajadora, se calificara el nivel de dominancia, de la competencia a evaluar, con el siguiente baremo de calificación:

- 5 = Dominio total de la competencia
- 4 = Dominio parcial de la competencia
- 3 = Dominio aceptable de la competencia
- 2= Domina la competencia con dificultad
- 1= No domina la competencia

**INDICADOR A
MEDIR:**

SITUACIÓN	ACCIÓN	RESULTADOS

NIVEL DE DOMINIO

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

CUESTIONARIOS APLICABLES A MANDOS MEDIOS Y NIÑERAS

OBJETIVO	PREGUNTA	CRITERIO DE ELABORACIÓN	CRITERIO DE EVALUACIÓN
<p>Determinar los parámetros de desempeño utilizados en Aldeas Infantiles, SOS, San Cristóbal, Mixco.</p>	¿Se establecen objetivos de trabajo apegado a la filosofía de Aldeas Infantiles, SOS?	Descripción de Puestos	<p>SI APLICA</p> <p>NO APLICA</p>
	Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de objetivos se establecen?	Descripción de Puestos	<p>SI APLICA</p> <p>NO APLICA</p>
	¿Se le reconoce o compensa cuando logra el cumplimiento de sus objetivos?	Remuneración	<p>SI APLICA</p> <p>NO APLICA</p>
	Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Indique el tipo de recompensa que recibe?	Remuneración	<p>SI APLICA</p> <p>NO APLICA</p>
	¿Se le capacita constantemente con temas que faciliten su trabajo?	Adaptación al puesto de trabajo	<p>SI APLICA</p> <p>NO APLICA</p>
	¿Se realizan actividades integrativas con su equipo de trabajo?	Adaptación al puesto de trabajo	<p>SI APLICA</p> <p>NO APLICA</p>
	¿De qué manera se	Motivación	SI APLICA

Determinar los parámetros de desempeño utilizados en Aldeas Infantiles, SOS, San Cristóbal, Mixco.	resuelven los conflictos internos en Aldeas Infantiles, SOS?		NO APLICA
	¿Cómo expresan las trabajadoras, cualquier descontento que se tenga en la institución?	Comunicación	SI APLICA NO APLICA
	¿Se brindan todos los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo en forma eficaz?	Entorno	SI APLICA NO APLICA
	Si su respuesta es negativa ¿Qué tipo de material no se le proporciona?	Entorno	SI APLICA NO APLICA
	Se le proporcionó información (reglas y políticas) de Aldeas Infantiles, SOS, al ingreso a la institución	Entorno	SI APLICA NO APLICA
	¿Tiene el apoyo de su jefe inmediato cuando es necesario?	Liderazgo	SI APLICA NO APLICA
	¿Existe algún tipo de planificación mensual para el logro de sus objetivos de trabajo?	Desempeño	SI APLICA NO APLICA

CAPÍTULO III

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población

Características del lugar

La institución en donde se realizó la presente investigación, se encuentra ubicada en la 5ta. Calle 6-39 sector A-3, San Cristóbal, zona 8 de Mixco. Cuenta con oficinas administrativas, siete en total, es un complejo habitacional que cuenta con 14 viviendas, de un nivel cada una, cada casa cuenta con todos sus servicios así como el menaje necesario para vivir. Tanto las oficinas administrativas como las viviendas de los niños y niñas, cuentan con iluminación natural y artificial en donde lo requiere, cuenta con amplias áreas verdes, una cancha de futbol y una de basquetbol.

Características de la población

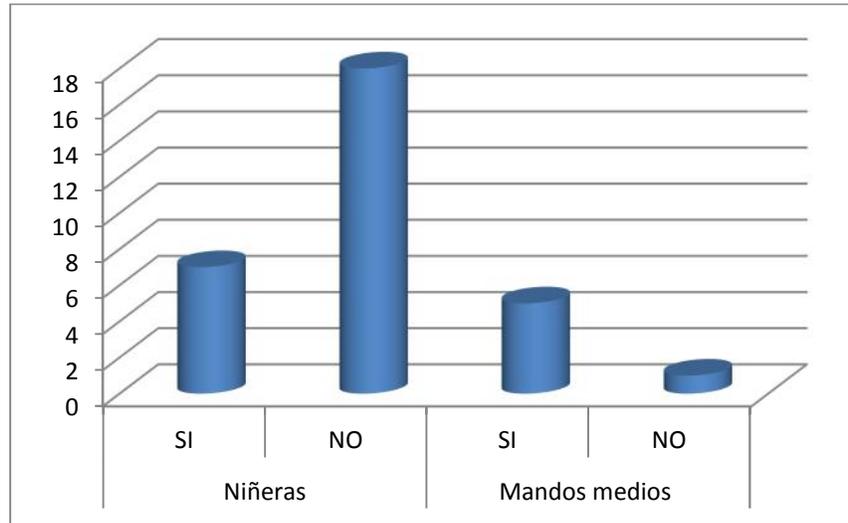
La población con la que se trabajó fue con 25 niñeras que laboran para Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco. Ellas representan el 100% de trabajadores en esta institución que se dedican al cuidado de los niños.

3.2 Interpretación de resultados

Para demostrar los resultados que se obtuvieron del cuestionario que se aplicó a los mandos medios y las niñeras, en estas graficas se muestran las discrepancias que existen entre el grupo de niñeras y el grupo de mandos medios, se utilizó la estadística descriptiva como herramienta para representar los resultados.

3.3 Gráficas

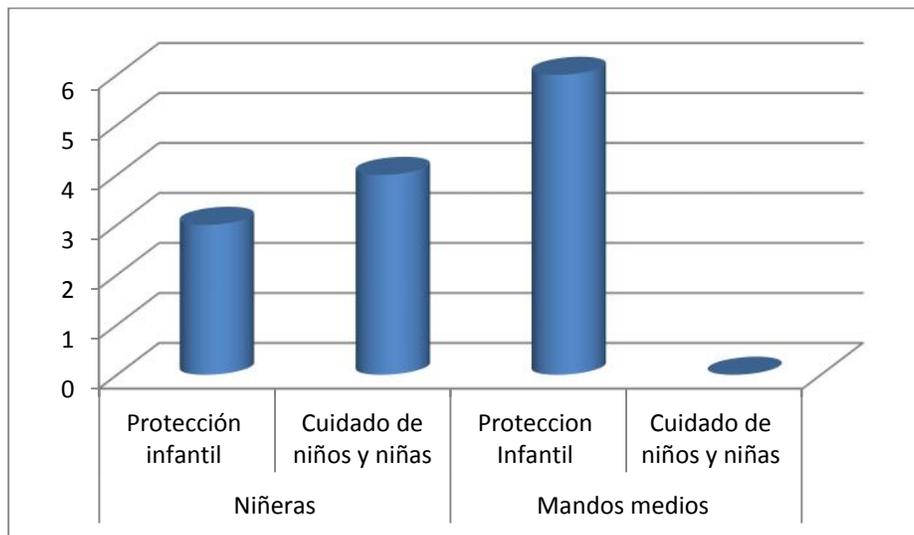
GRÁFICA # 1
Conocimiento de “Descripción de Puestos”



Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta ¿Se establecen objetivos de trabajo apegados a la filosofía de Aldeas Infantiles SOS (AISOS)?, realizando la comparación entre los mandos medios y niñeras, el resultado es el siguiente: se obtuvo un 28% de niñeras que plantean que si se establecen objetivos, contra un total de 72% que piensan que no; sin embargo, según el 83% de los mandos medios plantean que si se establecen objetivos enfocados a la filosofía y un 17% piensa que no se plantean. Podemos concluir que no se trabaja en base a los objetivos regidos por la institución ya que no se cuenta con un descriptor de puestos y esto dificulta su desempeño laboral.

GRÁFICA # 2
Conocimiento de “Descripción de Puestos”

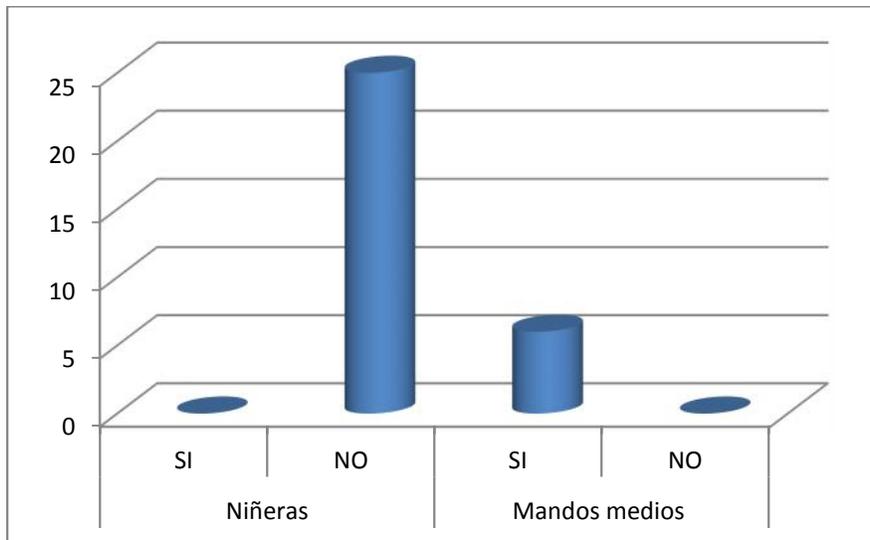


Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la siguiente pregunta, Si la pregunta anterior es afirmativa: ¿qué tipo de objetivos se establecen?: entre el grupo de niñeras, el 43% plantean que los objetivos son sobre protección infantil y el 57% que se relaciona con el cuidado de niños y niñas. Los mandos medios fueron enfáticos y el 100% plantea que el objetivo de trabajo es la protección infantil. Dentro del grupo de niñeras existe una división marcada entre los objetivos que las guían a su labor. Esto refleja que no existe información concreta en donde se enfatice el objetivo principal de trabajo dentro de la organización, esto hace que los resultados del desempeño de los trabajadores no sea el adecuado ya que no se está trabajando en base al objetivo principal.

GRÁFICA # 3

Conocimiento de “Remuneración”

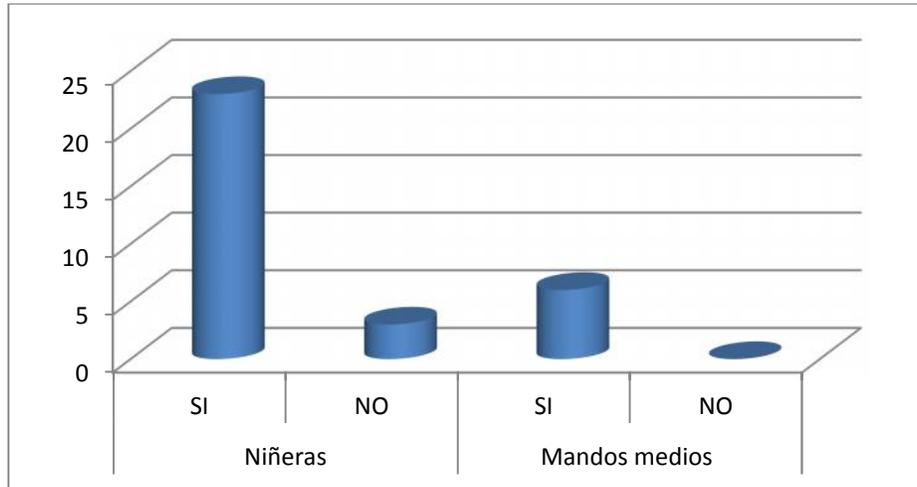


Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿se le reconoce o compensa cuando logra el cumplimiento de sus objetivos? El grupo de niñeras muestra un 100% de población negando algún tipo de compensación o reconocimiento sobre el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, el grupo de mandos medios muestra un 100% de afirmación sobre compensación y reconocimiento ante el cumplimiento de objetivos. Este resultado demuestra total discrepancia ante algún tipo de recompensa que se dé como remuneración ante el cumplimiento de objetivos o buen desempeño de las niñeras, esto refleja una comunicación poco asertiva entre mandos medios y niñeras debido a que el plan de recompensas no se ha dado a conocer con las niñeras.

GRÁFICA # 4

Conocimiento de “Adaptación al puesto de trabajo”

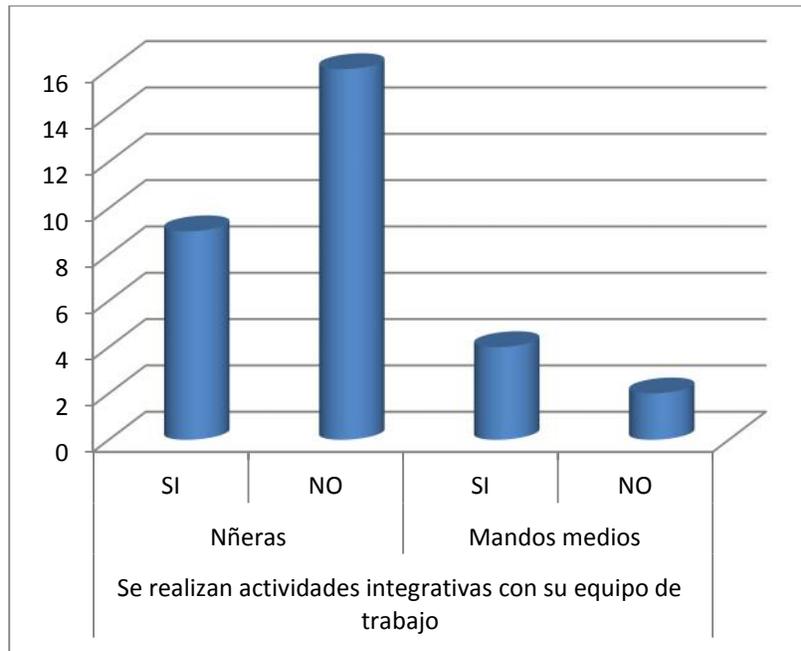


Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿se le capacita constantemente con temas que faciliten su trabajo? El 92% de niñeras responde que si se les capacita constantemente y un 8% responde lo contrario; mientras que el grupo de mandos medios es rotundo al responder con un 100% que si existe constante capacitación. En esta grafica se puede observar de nuevo una división en las respuestas con relación a temas fundamentales del desarrollo de habilidades en niñeras, sin embargo el mayor porcentaje si inclina a una respuesta positiva lo que indica que si existe algún tipo de capacitación que facilita su desempeño.

GRÁFICA # 5

Conocimiento de “Adaptación al puesto de trabajo”

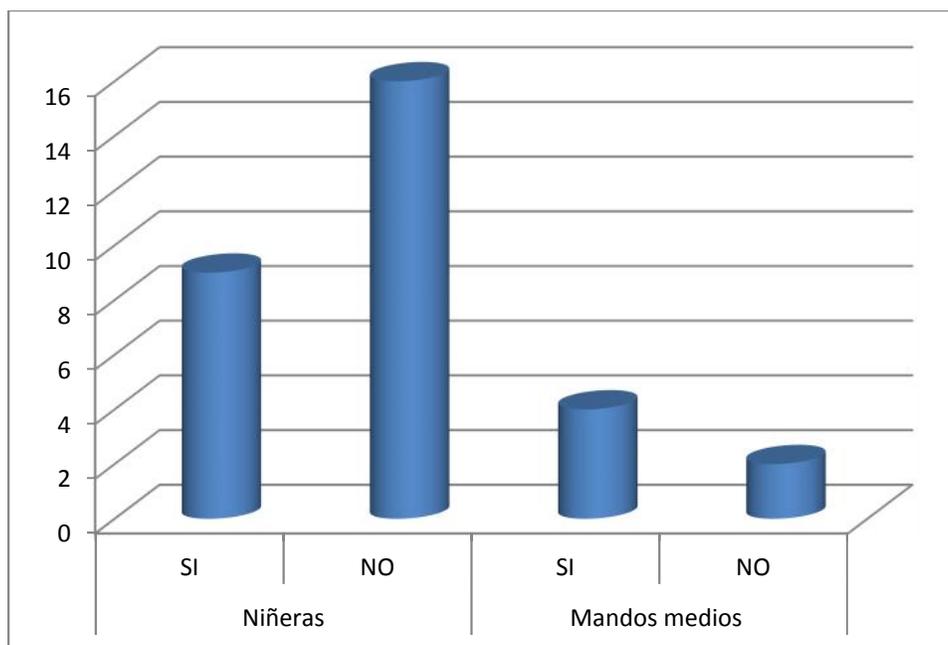


Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿Se realizan actividades integrativas con su equipo de trabajo? Un 64% de las niñeras responden que no se realizan actividades integrativas, mientras que un 36% del mismo grupo piensa que si se realizan; con el grupo de mandos medios, se observa una de las primeras divisiones del grupo ya que 67% responde que si se realizan actividades integrativas y un 33% responde que no se realizan, existe un cambio dado que el grupo de mandos medios se divide ya que en las anteriores se mantenía una mayoría casi absoluta. A pesar de la división que existe en los dos grupos predominan las personas que piensan que si existen actividades en donde se dé la adaptación dentro de la organización.

GRÁFICA # 6

Conocimiento de “Motivación”

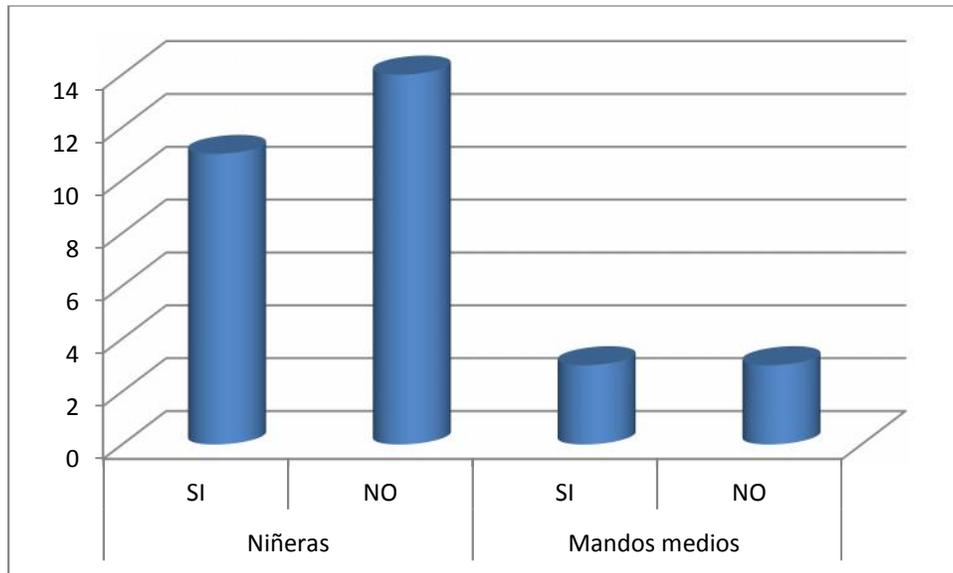


Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿De qué manera se resuelven los conflictos en AISOS? El 68% del grupo de niñeras plantea que las reuniones de equipo técnico son la forma más común de solución de conflictos, un 12% responde que el despido es la forma común de resolver los conflictos por parte de la directora, un 20% plantea que los conflictos no se resuelven; el grupo de mandos medios de nuevo es enfático al plantear con 100% que la forma en que se solucionan los conflictos es por medio de reuniones del equipo técnico. Esto indica que no se ha dado a conocer el objetivo principal de las reuniones del equipo técnico en donde se dan soluciones a las necesidades principales de la institución.

GRÁFICA # 7

Conocimiento de “Entorno”

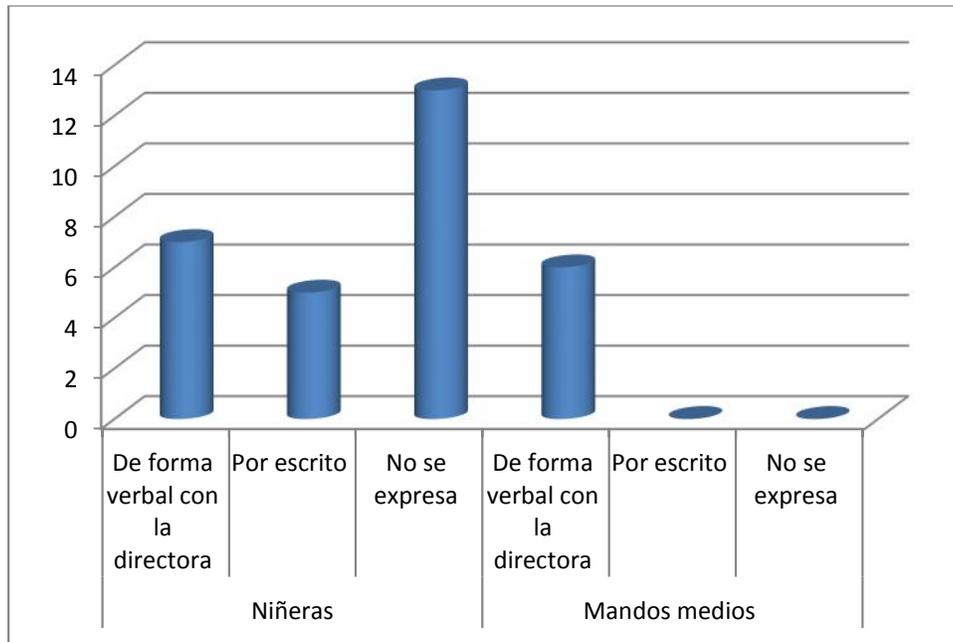


Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿Se brindan los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo en forma eficaz? El 100% de las niñeras responden que se les proporcionan todos los materiales necesarios para realizar su trabajo; el 100% de los mandos medios respondieron que se les proporcionan a las niñeras. Esta es la primera grafica en donde coinciden las respuestas de las personas encuestadas en un 100%. Por lo que podemos concluir que la totalidad de trabajadoras como los mandos medios se sienten satisfechos de los materiales que se brindan para realizar su trabajo, también refleja que el desempeño de las niñeras no es afectado por las herramientas de trabajo sino es un tema emocional que tiene que ver con comunicación y clima laboral para que se pueda dar un desempeño laboral efectivo.

GRÁFICA # 8

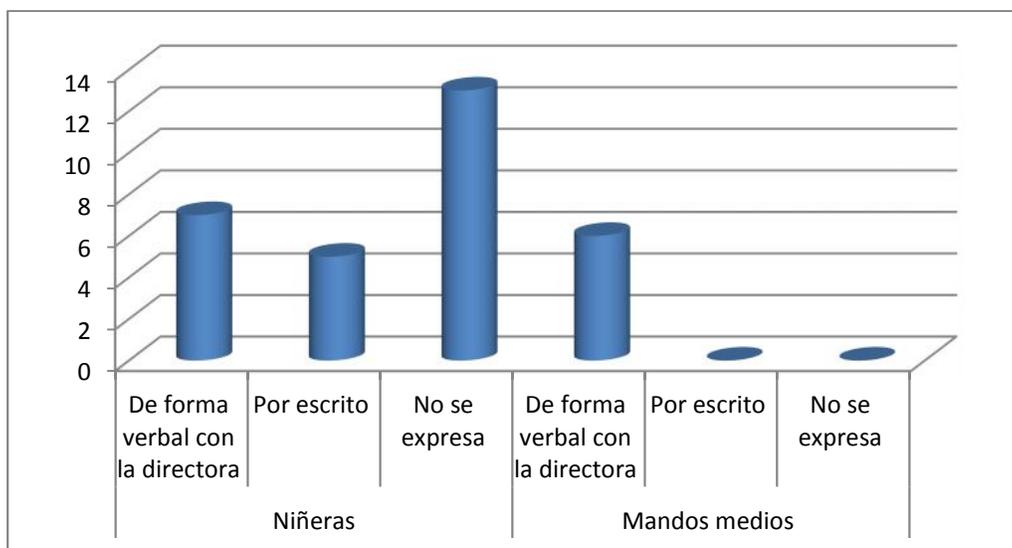
Conocimiento de “Comunicación”



Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿Cómo expresan las trabajadoras cualquier descontento que se tenga en la institución? El 28% de la población responde que la forma de expresar el descontento es por medio verbal hacia la directora y un 20% que es por medio escrito, un 52% responde que prefieren no expresar su molestia; el grupo de mandos medios respondió en un 100% que la forma de expresar su descontento es por medio verbal directamente con la directora. De nuevo se refleja la falta de comunicación entre ambos grupos para la resolución de conflictos, concluyendo que este es un factor predominante como área de oportunidad que se observa en las relaciones interpersonales que existen dentro de la institución.

GRÁFICA # 9
Conocimiento de “Entorno”

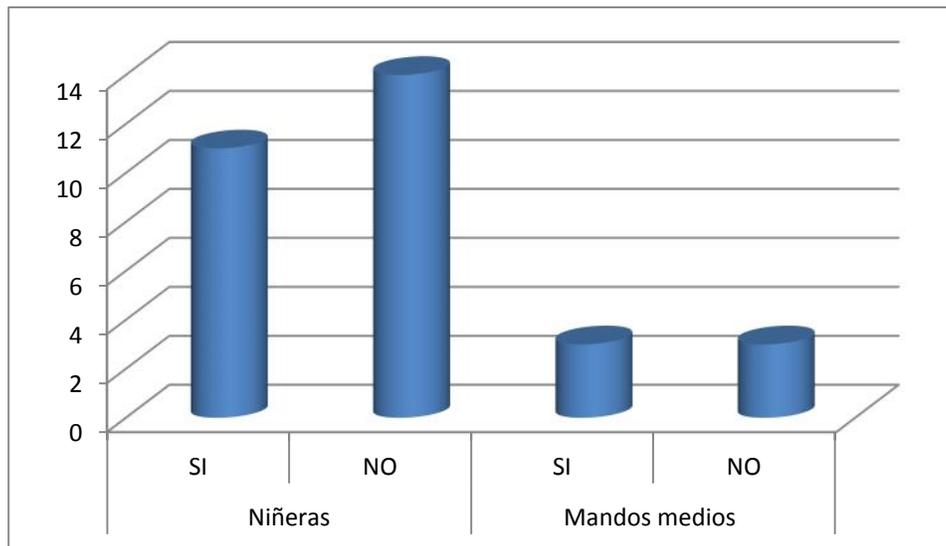


Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿Se le proporcionaron reglas y políticas de AISOS a su ingreso?: El 64% de las niñeras responden que si se les proporcionaron reglas y políticas de AISOS a su ingreso, mientras que un 36% menciona que no fueron dadas estas reglas y políticas; el 100% de los mandos medios menciona que si fueron dadas estas reglas y políticas de la institución. El resultado indica que se les proporcionaron reglas y políticas al momento de su ingreso a la institución, sin embargo existe falta de seguimiento a dicho tema por parte de los mandos medios, con el objetivo de que las mismas sean parte de su jornada laboral.

GRÁFICA # 10

Conocimiento de “Liderazgo”



Fuente: Cuestionario a mandos medios y niñeras

Interpretación: Esta grafica muestra los resultados de la pregunta: ¿Tiene el apoyo de su jefe inmediato cuando es necesario? El 44% de las niñeras piensa que si tiene el apoyo mientras un 56% piensa que no lo tienen. Dicha pregunta se realizó únicamente a las niñeras ya que no es relevante para este proyecto de investigación la respuesta de los mandos medios. Se llegó a la conclusión que trabajando con el liderazgo como área de oportunidad se reflejaría una mejora en la comunicación y desempeño que existe entre niñeras y mandos medios

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA ASSESSMENT CENTER

Tabla # 1

Indicador: Capacidad de vínculo y respuesta ante la necesidad de niño y la niña, y conocimientos del desarrollo evolutivo del ser humano en la primera infancia.

Situación 1: Un niño de 4 años está llorando ¿Qué haría usted?		
Acciones	Niñeras	Resultados
Tratar de calmarlo	5	2
Jugar con él	5	2
Ver qué le pasa	3	4
Darle pacha	12	1

Fuente: Aplicación del Assessment Center a niñeras

Descripción: La grafica anterior muestra el resultado de una aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño del Assessment Center, la pregunta ¿Qué haría usted si un niño de 4 años está llorando?, el 48% de las niñeras respondieron que le darían pacha al niño, esto indica que ese porcentaje no domina la competencia de cuidado de niños y niñas de 0 a 6 años de edad. Un 20% trataría de calmar al niño, esto indica que dominan la competencia con dificultad, otro 20% se pondría a jugar con él de inmediato, esto indica que dominan la competencia con dificultad, un 12% analizaría que le sucede al niño antes de dar una respuesta, esto indica que se tiene un dominio parcial de la competencia de cuidar niños y niñas de 0 a 6 años.

Tabla # 2

Indicador que midió: Capacidad de razón y juicio crítico ante la toma de decisiones, así como parámetros de protección infantil.

Situación 2: Una adolescente pide permiso para ir a una fiesta por la noche, ¿Qué haría usted?		
Acciones	Niñeras	Resultados
No le da permiso porque es por la noche	9	2
Evalúa la situación y en base a las variables toma una decisión	4	4
Le preguntaría a la directora del programa	5	2
Decide acompañarla	7	3

Fuente: Aplicación del Assessment Center a niñeras

Descripción: La grafica anterior muestra el resultado de una aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño del Assessment Center, la pregunta ¿Una adolescente pide permiso para ir a una fiesta por la noche, ¿Qué haría usted?, el 36% de las niñeras respondieron que no le daría permiso a la adolescente por ser una fiesta por la noche. Esto nos indica que este porcentaje domina la competencia con dificultad; un 28% de las niñeras decide acompañar a la adolescente, esto indica que tiene un dominio aceptable de la competencia; un 20% de las niñeras indica que le preguntaría a la directora si le da permiso a la adolescente, nos indica que la niñera domina la competencia con dificultad; un 16% de las niñeras evaluarían la situación y en base a las variables tomarían una decisión, esto indica que tienen un dominio parcial de la competencia.

Tabla # 3

Indicador: Reacción ante el estrés, conocimiento sobre adicciones y empoderamiento de ser niñera.

Situación 3: Un joven se encuentra fumando dentro del patio de la casa, ¿Cómo reaccionaría usted?		
Acciones	Niñeras	Resultados
Lo presenta a la dirección	16	3
Trata de llevarlo a la reflexión del daño que causa y le da seguimiento	7	5
Me retiro y dejo que termine de fumar	1	1
Hago de cuenta y caso que no le he visto	1	1

Fuente: Aplicación del Assessment Center a niñeras

Descripción: La grafica anterior muestra el resultado de una aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño del Assessment Center, la pregunta ¿Un joven se encuentra fumando dentro del patio de la casa, Cómo reaccionaría usted?, el 64% de las niñeras presentarían al joven a la dirección, esto indica que tiene un dominio parcial de la competencia; un 28% de las niñeras indican que tratarían de llevarlo a la reflexión sobre el daño que causa y le darían seguimiento, esto indica que tiene un dominio total de la competencia; un 4% indican que se retirarían y dejarían que termine de fumar, esto indica que no dominan la competencia; el otro 4% haría de cuenta y caso que no le han visto, esto indica que no dominan la competencia.

3.4 Análisis General

Esta investigación se realizó en aldeas Infantiles SOS, programa San Cristóbal, y se enfoca en la búsqueda de una herramienta adecuada para la evaluación de desempeño, poniendo énfasis en el Assessment Center como herramienta eficaz de evaluación. Si bien se sabe que la evaluación de desempeño es fundamental para el desarrollo de cualquier institución y organización es importante resaltar que las herramientas deben de ser eficaces en lo que evalúan y es por ello que se realizó un cuestionario previo para conocer el punto de vista de mandos medios y de colaboradoras en base a la evaluación y relacionamiento entre sí, así como una evaluación de desempeño preliminar con la herramienta del Assessment Center.

La evaluación de desempeño es fundamental para el cumplimiento de objetivos laborales, ya sea en una empresa o bien para una organización, si bien sabemos que Aldeas Infantiles SOS, Es una institución que se dedica al resguardo de niños y niñas que han perdido el cuidado parental por cuestiones de violencia o bien por riesgo social, es por ello que es importante que sus colaboradoras tengan lineamientos concretos de protección y de cuidado de niñez y adolescencia, así como conocimiento del desarrollo evolutivo del ser humano. No está de más mencionar que bajo el interés superior de niño y la niña se toman las decisiones de esta institución.

Con el apoyo de un cuestionario a mandos medios y niñeras, se puede determinar que existen contradicciones entre los mandos medios y las niñeras, primero en relación a las políticas laborales, existen contradicciones en la evaluación de desempeño ya que no se cuenta con un plan de trabajo que se enfoque en el cumplimiento de objetivos institucionales apegados a la filosofía y la misión y visión de Aldeas Infantiles. Este cuestionario ayudó a considerar que elementos se pueden tomar para realizar una evaluación de desempeño confiable y objetiva a las niñeras de la institución, algunos de estos indicadores es la toma de decisiones del que hacer de los niñas y niños a cargo de las niñeras, otro indicador es que las niñeras deben de conocer el desarrollo evolutivo y madurativo de los niños y niñas a su cargo.

Si bien es importante determinar el sentir de las niñeras y de los mandos medios en temas de interés a la institución, fue fundamental realizar un análisis comparativo entre las respuestas de 25 niñeras y 6 mandos medios, dando como resultado una total discrepancia entre un grupo y el otro, por lo cual fue fundamental realizar una evaluación de desempeño preliminar con la herramienta del Assessment Center a un grupo de niñeras con 3 indicadores claves, estos indicadores tiene integrados el desarrollo emocional, evolutivo del niño y adolescente.

Se realizó una evaluación preliminar del Assessment Center al grupo de niñeras dando como resultado datos interesantes y eficaces del que hacer de las niñeras en Aldeas Infantiles SOS, las gráficas y resultados muestran a un grupo de niñeras con bajo potencial de dominio de las competencias mínimas para desarrollar su trabajo de forma eficaz dentro de la institución, esto indica que el cuestionario anterior concuerda con la falta de capacitaciones hacia las niñeras de igual forma se pueden determinar que la herramienta del Assessment Center constituye una herramienta sumamente importante para la evaluación de desempeño en esta institución.

Se concluye que los mandos medios al responder el cuestionario lo realizaron de una forma cautelosa, omitiendo algunos elementos importantes para este informe, sin embargo, el resultado de las niñeras ayudo a realizar una herramienta apegada a las necesidades institucionales, mostrando sus debilidades para fortalecerse; en base a ello, se conocieron y se tomaron elementos para desarrollar la herramienta del Assessment Center y dio como resultado una evaluación de desempeño apegada a la realidad y que muestra la necesidad de desarrollar capacidades en las niñeras y potencializar su empoderamiento en el tema de niñez y adolescencia.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Durante el proceso para determinar los parámetros de desempeño laboral utilizados en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco. Se llegó a la conclusión que existen dos áreas fundamentales de oportunidad que son el liderazgo y la comunicación asertiva, por lo que se reflejó una discrepancia al momento de la aplicación de las entrevistas.
- Aunque se pueden evaluar múltiples indicadores es fundamental enfocarse en actitudes, conductas y formas de pensar, principalmente en Aldeas Infantiles SOS, dado que el trabajo es de protección y cuidado de niños y niñas.
- El Assessment Center como técnica de evaluación de desempeño constituye una nueva técnica contemporánea de analizar la acción y resultado que plantea un colaborador ante una situación subjetiva, relacionada a las funciones de su puesto de trabajo.
- Se comprobó la eficacia y eficiencia del Assessment Center como técnica de evaluación del desempeño, en su aplicación a las niñeras que trabajan en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, ya que es una herramienta elemental para la evaluación de actitudes, conductas y formas de pensar de las colaboradoras.

4.2 Recomendaciones

- Que en Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, realicen actividades de desarrollo personal y de trabajo en equipo entre el grupo de mandos medios y de niñeras que laboran en el mismo.
- Se recomienda a Aldeas Infantiles SOS, San Cristóbal, Mixco, establecer indicadores concretos de evaluación de desempeño, estos indicadores deben responder a las necesidades institucionales y no a parámetros subjetivos de mandos medios o gerenciales, y realizar un seguimiento de evaluación continuo de desempeño de las colaboradoras de Aldeas Infantiles SOS, esto debido a que se encuentran en un sistema de protección integral.
- Es importante que la Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, instruya a los futuros psicólogos, técnicas contemporáneas de evaluación de desempeño, ya que el Assessment Center ha demostrado ser una herramienta eficaz y eficiente principalmente en la evaluación de actitudes, conductas y formas de pensar de las colaboradoras.

BIBLIOGRAFÍA

Aiken, Lewis. Test psicológico y evaluación, "Clima Laboral". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México 1998 p. 145.

Brunet, Jean Lous. "Comportamiento humano en las organizaciones". Editorial Trillas. México 1999. 450. Pág.

Brow, W. "Teoría de la organización y la administración, "enfoque integral"". Editorial Limusa. México 1990. 600 págs.

Blum, Milton y Naylor James. "Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales". 2da. Edición, editorial Trillas, México 1989. 450 págs.

Castillo, Rita del Carmen. "Desarrollo del capital humano en las organizaciones". Editorial Red tercer milenio, México 2012 35 págs.

Chiavenato, Ibalberto, "Administración de recursos humanos". Editorial McGraw Hill. 500 págs.

Frank Silva. "Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano", segunda edición. Editorial Trillas, México 2001. 200 págs.

Fleishman, E.A. y Bass, A.R. "Estudios de psicología industrial y del personal". Editorial Trillas. México 1971. 225 págs.

Stephen, Covey. "Los siete hábitos de las personas altamente efectivas", Editorial Paidós, Barcelona 1989. 345 págs.

Sherman, Bohlander. "Administración del recurso humano". Editorial Note, Novena edición. México 2005. 150 págs.

Torrealba, Bernardo. "Psicología de la organización". Editorial Prentice Hall Internacional, Madrid 1975. 178 págs.

Kolb, Rubin. "Problemas contemporáneos. Psicología de la organización". Volumen 1. Editorial Paidós. México 1997. 425. págs.

Valle, R. “Gestión estratégica de recursos humanos”. EEUU 1995. Editorial Addison Wesley Iberoamérica. 360 págs.

Werther, William y Davis Heith. “Administración de personal y recursos humanos”, McGraw Hill. México 1996. 230 págs.

ANEXOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro universitario metropolitano –CUM—
Escuela de ciencias psicológicas
Centro de investigaciones en psicología
--CIEPs—“Mayra Gutiérrez”

CUESTIONARIO A MANDOS MEDIOS Y NIÑERAS

Nombre: _____

Fecha: _____

1. ¿Se establecen objetivos de trabajo apegado a la filosofía de Aldeas Infantiles, SOS?
2. Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa ¿Qué tipo de objetivos se establecen?
3. ¿Se le reconoce o compensa cuando logra el cumplimiento de sus objetivos?
4. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿Indique el tipo de recompensa que recibe?
5. ¿Se le capacita constantemente con temas que faciliten su trabajo?
6. ¿Se realizan actividades integrativas con su equipo de trabajo?
7. ¿De qué manera se resuelven los conflictos internos en Aldeas Infantiles, SOS?

8. ¿Cómo expresan las trabajadoras, cualquier descontento que se tenga en la institución?
9. ¿Se brindan todos los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo en forma eficaz?
10. Si su respuesta es negativa ¿Qué tipo de material no se le proporciona?
11. Se le proporcionó información (reglas y políticas) de Aldeas Infantiles, SOS, al ingreso a la institución
12. ¿Tiene el apoyo de su jefe inmediato cuando es necesario?
13. ¿Existe algún tipo de planificación mensual para el logro de sus objetivos de trabajo?



Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro universitario metropolitano –CUM–
 Escuela de ciencias psicológicas
 Centro de investigaciones en psicología
 --CIEPs—“Mayra Gutiérrez”

- 5 = Dominio total de la competencia
- 4 = Dominio parcial de la competencia
- 3 = Dominio aceptable de la competencia
- 2= Domina la competencia con dificultad
- 1= No domina la competencia

**INDICADOR A
 MEDIR:**

SITUACIÓN	ACCIÓN	RESULTADOS

NIVEL DE DOMINIO

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---