



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN PROGRAMA PILOTO DE ASSESSMENT CENTER (A.C.), DIRIGIDO A CONOCER LAS COMPETENCIAS DE LOS ASPIRANTES AL CARGO DE AYUDANTES GENERALES (OBREROS) DE LA COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.”

Trabajo de graduación previo a la

obtención del título de:

Psicóloga Laboral y Organizacional

Autora:

Catalina Paola Montero Vega

Director:

Psicólogo Mario Moyano Moyano

Cuenca, Ecuador

2009

*Quiero dedicar esta tesis a mis amados padres,
y a mis amigos fraternos quienes me
ayudaron, guiaron y motivaron a lograr un
sueño más en mi vida, el sueño
de llegar a ser Psicóloga Laboral.*

Catalina Paola Montero Vega

AGRADECIMIENTO

- A Dios, por guiarme y acompañarme en todo lo que emprendo.
- A mis padres y hermano, por ser mi ejemplo e impulso en todos los desafíos que se presentan en la vida.
- A Juan Esteban, por apoyarme en los momentos que sentía desmayar, por tu cariño, entrega, dedicación, porque sin tu ayuda hubiese sido mucho más difícil alcanzar ésta meta.
- A la Compañía, por que sin su apoyo no hubiese sido posible la realización de este estudio.
- A mi director, por ser mi guía en la realización de ésta investigación.
- A mi asesora (o), por su apoyo y motivación incondicional.
- A usted, por ser parte de mi vida.

RESUMEN

Existen diversas metodologías que se utilizan para la selección de personal en las organizaciones. Hoy en día ha surgido una nueva metodología llamada Assessment Center (A.C.) o Centros de Desarrollo y Evaluación, la cual rebasa todas las fronteras y rompe con los esquemas tradicionales de la selección de personal, consiste en una evaluación mediante la cual se miden diversas competencias por medio de ejercicios o dinámicas que simulan la problemática real en el lugar de trabajo y además se complementa con la aplicación de test psicológicos y entrevistas a profundidad.

Para conocer un poco más acerca de la técnica se elaboro una investigación bibliográfica sobre el tema y se desarrollo una investigación de campo en la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. (ERCO).

ABSTRACT

There are diverse methodologies that are used for selecting personnel in organizations. Today has been a new methodology called Assessment Center (AC) or Centers of Development and Evaluation, which goes beyond all boundaries and breaks with traditional patterns of recruitment, is an assessment which is measured by various powers or through dynamic exercises that simulate the real problem in the workplace and is complemented by the application of psychological tests and interviews in depth.

To learn more about the technique produced a literature on the subject and developing a field research in the Ecuadorian Rubber Company S.A. (ERCO).

Índice de contenidos

1	HISTORIA DE LA COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	3
1.1	Introducción.	3
1.2	Historia de la Compañía Ecuatoriana del Caucho:	4
1.2.1	Primera piedra:	4
1.2.2	Primera llanta:.....	5
1.2.3	Denominaciones:	5
1.2.4	Aportes de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.:.....	5
1.3	La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. como Fuente de Empleo:.....	6
1.3.1	La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. como ejemplo en el país: ...	6
1.3.2	Logros alcanzados por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.....	7
1.4	Historia del Proceso de Selección en la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.	8
1.4.1	Procedimientos de Selección usados por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.....	9
1.5	Análisis del Proceso de Selección utilizado por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., para seleccionar personal de planta:	12
1.5.1	Etapas del Proceso de Selección:	12
1.6	Conclusiones.....	15
2	SELECCIÓN DE PERSONAL	16
2.1	Introducción.	16
2.2	Selección de personal	16
2.2.1	Antecedentes:	16
2.2.2	Concepto de Selección de Personal	17
2.2.3	Etapas del Proceso de Selección:	18
2.3	Selección del personal por competencias:	29

2.3.1	Antecedentes de la selección de personal por competencias:	29
2.3.2	Concepto de Selección de personal por competencias:	31
2.3.3	Herramientas usadas en la Selección de personal por competencias:	31
2.4	Competencias:.....	31
2.4.1	Antecedentes de las competencias:	31
2.4.2	Concepto de Competencias:	33
2.4.3	Clasificación general de las competencias:.....	36
2.5	La selección de persona tradicional v/s la selección por competencias..	38
2.5.1	Selección de personal tradicional:	38
2.5.2	Selección de personal por competencias:	39
2.6	Conclusiones.....	41
3	ASSESSMENT CENTER (A.C.).....	43
3.1	Introducción:	43
3.2	Orígenes de los Assessment Center:	43
3.3	Concepto de Assessment Center (A.C.):	46
3.4	Objetivos de los Assessment Center	48
3.5	Características de los Assessment Centers:.....	49
3.6	Requisitos Básicos de los A.C.	49
3.6.1	Los formatos requeridos para un Assessment Center son: (Ver Anexos: 2.1 Folleto de Assessment Center)	50
3.6.2	Diseño de ejercicios o pruebas:	51
3.6.3	Ambiente adecuado para aplicar la técnica sin interrupciones.....	52
3.6.4	Recurso humano se requiere:.....	52
3.7	Etapas de los Assessment Center (A.C.)	58
3.7.1	Antes del Assessment Center.....	58
3.7.2	Durante el Assessment Center.....	60

3.7.3	Después del Assessment Center	61
3.7.4	¿Qué mide un Assessment Center (A.C.)?	62
3.8	Beneficios Assessment Center	64
3.9	Utilidad de los Assessment Center	65
3.10	Desventajas o inconvenientes de los Assessment Center:.....	65
3.11	Conclusiones.....	66
4	FOLLETO DE ASSESSMENT CENTER (A.C.)	68
5	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TALLER DE ASSESSMENT CENTER (A.C.)	70
5.1	INTRODUCCIÓN	70
5.1.1	RESULTADOS DE LA ETAPA No.1	70
5.1.2	RESULTADOS DE LA ETAPA No. 2	74
5.1.3	RESULTADOS DE LA ETAPA NO. 3	82
5.1.4	RESULTADOS ETAPA NO. 4.....	92
5.1.5	Entrevistas a los participantes (Ver Anexo Etapa No. 4.2)	96
5.2	CONCLUSIONES.	103
5.3	RECOMENDACIONES.....	105
5.4	BIBLIOGRAFÍA.....	107
6	ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad proponer un programa piloto de Assessment Center (A.C.) dirigido a conocer las competencias de los aspirantes al cargo de Ayudantes Generales de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. (ERCO)

ERCO es una Compañía que se caracteriza por brindar productos de excelente calidad en el mercado, calidad que se logra mediante el buen desempeño de los obreros, ya que ellos son quienes fabrican las llantas, por lo tanto sus conductas y actitudes serán primordiales para el éxito de la organización.

Por tal razón los directivos deben identificar las competencias del personal con el cual laborarán y determinar si son las necesarias para que desempeñen con eficiencia y eficacia las tareas encomendadas.

Cuando una compañía selecciona a su personal sin tener presente sus conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades, creencias de orden moral; puede generar pérdida de clientes por mala calidad, incrementos en los costos por la improductividad, generación de conflictos internos con el personal y con los supervisores originados por motivos disciplinarios.

Con la aplicación de un programa piloto de Assessment Center podrá determinar si la técnica permite conocer, evaluar y analizar las competencias, habilidades y destrezas de los aspirantes y determinar si poseen el potencial para ingresar a laborar como Ayudantes Generales.

La técnica de Assessment Center será aplicada al cargo de Ayudante General (obrero), ya que éste es el cargo por donde los interesados tienen que ingresar para poder ascender y desarrollarse dentro de planta.

La presente investigación está conformada en dos partes: Teórica y Práctica.

La parte teórica está conformada por los siguientes capítulos:

El Capítulo I contiene información del lugar en donde se implementará el proyecto, la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., en donde dará a conocer la historia, datos generales, aportes, denominaciones, hechos; etc., además se hará referencia a la historia del proceso de selección que se ha venido utilizando en los últimos diez años, y un análisis de dicho proceso. Para luego, en el Capítulo II hacer referencia a todo lo relacionado con el proceso de Selección de Personal en donde se distinguirá a detalle la selección de personal tradicional y por competencias.

Para poder identificar, medir, observar y evaluar las competencias en el Capítulo III se dará a conocer los antecedentes, generalidades, metodología y aplicabilidad de los Assessment Center.

Finalmente se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones.

La parte práctica está conformada por:

El Capítulo IV contiene un folleto de Assessment Center en donde se detalla a precisión todos los pasos a seguir para poder aplicar la técnica.

En el Capítulo V se expondrán los resultados obtenidos luego de la aplicación de la técnica, para luego finalizar con la validación de la técnica por parte de los participantes, los observadores y de un experto.

CAPÍTULO I

1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.

1.1 Introducción.

El capítulo en referencia establece la historia misma de una Compañía que fue fundada por personas con visión de negocio que supieron establecer el inicio de la era Industrial en la Provincia del Azuay.

Empresa que logísticamente debía ubicarse en un lugar de fácil acceso como los puertos costaneros que facilitaban los ingresos de materias primas a menores costes y en el menor tiempo.

Anteriormente tomaba el nombre de Ecuadorian Rubber Company, actualmente es la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. o más conocida como la “Llantera”.

En el transcurso del tiempo se ha estructurado diferentes sistemas en lo que respecta: calidad de producto, capacitación en el servicio al personal interno y externo y la mejora continua; y es así como actualmente contamos con maquinaria que será la única en producir llantas de Camión Radial en Latinoamérica.

En la actualidad la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. da soporte económico a mil diez familias ubicadas en: Quito, Cuenca y Guayaquil, además los distribuidores a nivel nacional y proveedores de servicios externos.

Por lo que a continuación explicaré brevemente la historia de la empresa que nació bajo el ideal de dos visionarios Filomentor Cuesta y Octavio Chacón Moscoso. De la misma manera como tema importante se ha considerado analizar desde sus principios, desarrollo, y actualidad lo referente al proceso de selección utilizado en los últimos diez años.

1.2 Historia de la Compañía Ecuatoriana del Caucho:

El contenido de la historia de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., a la cual vamos a hacer referencia en el siguiente texto, se debe a la experiencia del Sr. César Vargas Ochoa cuyo cargo actual es Coordinador de Capacitación en Producto; que con sus vivencias, relatos, experiencias y conocimientos adquiridos desde los inicios de la construcción, implementación de maquinaria, desarrollo de la manufactura, posicionamiento del producto en el mercado, y las mejoras al pasar del tiempo ha sido de mucho valor para el desarrollo del tema ya que cuenta con 50 años de servicio en la Industria Nacional del Caucho.

La Compañía Ecuatoriana del Caucho se constituye en el segundo semestre del año 1955. El Dr. Octavio Chacón Moscoso es el mentalizador, propulsor y ejecutor de la Fábrica Nacional de Llantas, primera denominación que adquirió. Octavio Chacón, hombre ilustre, político, parlamentario, banquero, industrial de extraordinaria visión futurista, conjuntamente con los señores José Filometor Cuesta y Enrique Malo Andrade, fueron los fundadores de la fábrica, y basaron sus acciones en la visión de “Querer que Ecuadorian Rubber Company C.A. (ERCO) sea un modelo de lo que los ecuatorianos podemos hacer para lograr nuestra redención económica”.

1.2.1 Primera piedra:

En el año de 1960 se colocó la primera piedra para la construcción de la fábrica, en un amplio terreno, ubicado en lo que hoy es el Parque Industrial, siendo la única empresa en ese entonces situada en este espacio físico. La extensión de terreno fue de 10 hectáreas aproximadamente. Actualmente las instalaciones operativas de la Compañía se encuentran dentro de un área de 41.361 metros cuadrados, equivalentes a 2 estadios de fútbol. La proyección de los grandes propulsores de esta obra: Dr. Octavio Chacón y Dr. Enrique Malo Andrade, ha dado sus frutos con el paso de los años, ya que se tuvo una visión enorme de lo que sería esta pequeña empresa que comenzaba a vivir. En aquella época se contaba con un total de 18 cavidades de prensas de vulcanización, en comparación a que el día de hoy existen 122 cavidades.

1.2.2 **Primera llanta:**

En el mes de noviembre y diciembre de 1962 se hacen varias pruebas de la maquinaria para producir la primera llanta, la misma que se elaboró el 22 de diciembre de 1962.

En el año 1963 se producen 208 unidades al día, y 52.256 llantas al año. Los usuarios de nuestros productos fueron beneficiados con precios hasta de un 59% menor que los importados.

En la actualidad se producen diariamente 5.000 llantas, y un promedio anual de 1 millón de llantas.

1.2.3 **Denominaciones:**

La Compañía ha llevado las siguientes denominaciones desde su constitución en 1955 hasta la actualidad:

- En sus inicios a más de la denominación legal de ERCO, se le llamaba Fábrica Nacional de Llantas.
- Ecuadorian Rubber Company -ERCO- (desde 1955 hasta 1972)
- Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. – (desde 1972 hasta la fecha, por decreto de gobierno, que obliga a cambiar las denominaciones legales de las empresas multinacionales, a nombres en español).

1.2.4 **Aportes de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.:**

La Compañía Ecuatoriana del Caucho desde sus inicios ha sido un aporte y un ejemplo a seguir de la industria regional y nacional, por crecer paso a paso de una manera firme. Entre los aportes globales que la Empresa ha brindado a la sociedad y sus colaboradores, están:

- Ahorro de divisas
- Fuentes de trabajo a nivel nacional
- Fomento del cultivo del caucho

- Generación de impuestos
- Presencia en la cultura, en el deporte, en la ecología y mejoras en la ciudad, entre otros.

El Dr. Octavio Chacón anhelaba que todos los trabajadores se sientan dueños de su trabajo y propietarios de su empresa, por lo que lo más importante para él era el área humana. Dejando sentadas las bases para que la persona y su bienestar sean lo más importante en la Empresa.

1.3 La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. como Fuente de Empleo:

En la década de los años 50, 10 mil personas habían emigrado de Cuenca a las provincias de la costa por falta de trabajo. La empresa comenzó con la rehabilitación económica, frenando la migración y propiciando la venida de colaboradores de otras partes del país y fuera de él, reactivándose de esta manera la economía de la región. ERCO se ha distinguido por dar, crear y brindar fuentes de trabajo: en 1969 la fábrica contó con el valioso aporte de 400 colaboradores, quienes percibían las mejores remuneraciones de aquellos tiempos. Se benefició a 2.500 miembros familiares de los trabajadores con fiestas navideñas, becas, seguros, etc. En la actualidad se da la posibilidad de 900 plazas de trabajo. La Compañía está conformada por dos áreas; el área de planta en donde laboran 651 trabajadores; y el área administrativa con 267 empleados.

La Compañía Ecuatoriana del Caucho fue la impulsora de la industrialización de Cuenca, y es uno de los principales motores industriales del país.

1.3.1 La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. como ejemplo en el país:

A nivel local y nacional, la Compañía ha sido un ejemplo a seguir por permanecer firme en la concepción de los siguientes aspectos:

- Modernización de la maquinaria.
- Personal capacitado y entrenado
- Profesionales de primera línea

- Relaciones Laborales con transparencia
- Tecnología de punta
- Ampliación de la fábrica para mayor productividad.
- Energía eléctrica propia. Se cuenta con un turbo generador a vapor de 2.200KW de capacidad, que trabaja en sistema de cogeneración, y 2.200 KW adicionales en 4 grupos diesel para emergencias.
- Forma parte del Grupo Continental AG de Hannover Alemania.
- Continental es el socio mayoritario de ERCO en la actualidad.

1.3.2 Logros alcanzados por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.

1.3.2.1 Certificaciones:

En la actualidad la Compañía ha alcanzado las siguientes certificaciones de calidad, entre las que se destacan:

- AAA: Mejor Gerencia de Riesgos de América Latina (Ace Seguros)
- Sello de Calidad INEN: Neumáticos para vehículos excepto de pasajeros- NTE INEN 2099.
- Sellos de Calidad INEN: Neumáticos para vehículos excepto de pasajeros-NTE INEN 2100.
- EAQF: Nivel "A" en el sistema de Calidad para la Fabricación de llantas para automóvil y camioneta. (Requisito Renault).
- ISO 9001:2000: Fabricación, Comercialización y servicio asociado de llantas para Vehículos automotores y Tráileres (ICONTEC/IQ NET).
- QS 9000/98 Fabricación, comercialización y servicio asociado de llantas para Vehículos Automotores y Tráileres (Requisito de General Motors) (ICONTEC).
- Mejor Proveedor 2001-2002 General Motors-Ecuador.

1.3.2.2 Inmersión en mercados extranjeros:

La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. a través de sus marcas Continental y General Tire atiende a los consumidores de llantas de la Comunidad Andina de Naciones: Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

En estos países existen más de 450 bahías de servicio de alineación, balanceo y montaje de llantas, con la última tecnología en servicios llanteros.

Continental General Tire pone a su disposición más de 2000 manos altamente calificadas para brindar el mejor servicio en la Comunidad Andina. Anualmente se comercializa más de un millón y medio de llantas. Más de 130 tecnicentros en la región se encargan de brindar asesoría a 6.500 clientes por día, realizando así aproximadamente 14.000 servicios llanteros. Con esta acción se hace realidad la integración en la Comunidad Andina de Naciones.

La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. adquiere sus materias primas utilizadas en la fabricación de llantas de más de 15 países, entre los cuales están: Venezuela, Colombia, Estados Unidos, Malasia, Indonesia, Alemania, Argentina, Perú, México, Bélgica, España, Francia y por supuesto de nuestro país. Como dato importante es necesario saber que en nuestros procesos de fabricación se utilizan 168 diferentes materias primas y más de 58 compuestos.

1.4 Historia del Proceso de Selección en la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.

El proceso de selección que se ha venido utilizando en la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., durante los últimos diez años, ha sufrido una serie de cambios y modificaciones originados por las necesidades y por los resultados obtenidos.

Los procedimientos de selección existieron siempre, pero desde el año de 1998 el procedimiento se hace más formal, ya que la organización necesitaba cumplir con las Normas y Sistemas de Calidad y así obtener la certificación que le permitiría ser mucho más competente y eficiente.

Durante estos 10 años se han creado 3 procedimientos de selección, los mismos que varían su orden y estructura, más no en el contenido.

Los tres procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación para personal han sido creados con el propósito de definir políticas y establecer procedimientos para realizar un proceso adecuado de reclutamiento, selección y contratación de personal con el fin de proveer del recurso humano necesario para realizar las operaciones productivas de la Compañía. Cada procedimiento tiene su denominación:

1.4.1 **Procedimientos de Selección usados por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.**

La información que se expone a continuación ha sido obtenida de los procedimientos de selección realizados por el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.

- Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación para personal de planta. (2001)
- Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación para personal de planta. (2002)
- Procedimiento de selección por competencia para el personal de planta (2005).

1.4.1.1 **Procedimiento año 2001:**

Los tres ejes del proceso: en el procedimiento del año 2001 son:

- **Reclutamiento:** proceso que estuvo orientado a atraer candidatos que se encuentren dentro como fuera de la organización, que estén capacitados y sean idóneos para ocupar un cargo dentro de la compañía.
- **Selección:** basado en escoger de entre los candidatos reclutados al más idóneo para cubrir la vacante existente.

- **Contratación:** convenio que se da en virtud de que una persona se compromete con la organización a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia y por el pago de una remuneración.

1.4.1.2 Procedimiento año 2002

Se incluye en el procedimiento el siguiente factor:

- Colchón de candidatos: basado en el establecimiento de un grupo de personas que cumplan con los requisitos previos a la contratación en la planta y se encuentran listos para ingresar a trabajar.

1.4.1.3 Procedimiento del año 2005

Se incluye en el procedimiento del 2005 los siguientes factores:

- Pre-Inducción: su objetivo es dar a conocer a los candidatos aspectos sobre la vacante, la historia de la compañía, sistemas de calidad, producto, mercado, comunicación, temas sobre salud ocupacional, seguridad industrial y un tour a planta
- Identificación y Análisis de las necesidades: Luego de que se ha identificado la necesidad de personal se da inicio al proceso de admisión.
- Emisión de solicitud de personal: La solicitud de requerimiento de personal se originaba en la jefatura de área utilizando el formulario de Solicitud de Personal.
- Recepción y aprobación de solicitud de personal: El área de Ingeniería Industrial aprueba en primera instancia el requerimiento de personal, para luego enviarla a la Vicepresidencia de Manufactura para las respectivas firmas, una vez que se ha seguido este procedimiento, la solicitud de personal deberá ser aprobada por la Gerencia de Desarrollo Organizacional y por la Vicepresidencia de Recursos Humanos.
- Selección de la base de datos: Una vez que se tiene las carpetas completas se procede a realizar un análisis de la hoja de vida con el objeto de verificar

los datos que constan en la misma, luego se determina a los candidatos idóneos para cubrir la vacante y se continúa con el proceso de selección.

- Entrevista con el Asistente de Selección de personal: Una vez que se ha determinado a los candidatos idóneos para cubrir la vacante, se convoca a una entrevista en la cual el aspirante deberá llenar la solicitud de empleo, en la entrevista personal se informa al candidato el proceso que está siguiendo la selección. La entrevista aclarará las dudas que surgen del análisis de la hoja de vida, y sobre todo se logra un acercamiento más directo entre el aspirante y la empresa.
- Aplicación de pruebas: Se han incluido varios test psicológicos, y pruebas que miden aptitudes y la capacidad del sujeto para desempeñar una tarea.
- Aprobación del candidato: El jefe inmediato revisa el informe de selección emitido por el Asistente de selección de personal y es aprobada la contratación del candidato.
- Exámenes médicos: Una vez que se decide contratar al nuevo colaborador, éste debe realizarse los exámenes médicos pre-ocupacionales, requisito para la admisión.
- Firma del contrato: Previo a su ingreso el nuevo colaborador debe firmar su contrato de trabajo, así como el aviso de entrada al IESS, en la división de Recursos Humanos. El personal que ingresa por primera vez debe firmar un contrato eventual por seis meses para luego de la culminación de éste y dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño pasar a firmar un contrato de plazo fijo, el mismo que luego de 2 años se convertirá en un contrato Indefinido.
- Inducción en el puesto de trabajo: A partir de la contratación y ya firmado el contrato de trabajo la persona recibe una inducción en el puesto de trabajo que va a ocupar, en esta etapa la persona seleccionada tendrá un tutor o guía que le ayudará en el proceso de inducción; de acuerdo a lo planificado por el área de capacitación. La inducción en el puesto de trabajo tiene la duración aproximada de un mes.

1.5 Análisis del Proceso de Selección utilizado por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., para seleccionar personal de planta:

La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. realiza el siguiente proceso de selección para contratar personal de planta:

1.5.1 Etapas del Proceso de Selección:

1.5.1.1 Reclutamiento de Personal:

ERCO utiliza fuentes de reclutamiento Interna y Externa.

Internamente la compañía cuenta con bases de datos, la cual le permite que se den movimientos internos, es decir, el personal puede rotar de un área a otra participando en los procesos de selección para llenar vacantes dentro de la Compañía, la persona interesada se inscribe en el concurso, en donde tendrá que cumplir con las diferentes pruebas establecidas, teniendo la oportunidad de demostrar sus conocimientos para alcanzar la vacante deseada.

Externamente se reciben candidatos de forma espontánea; se realizan anuncios en la prensa; se trabaja con empresas que dan sus servicios a través del Internet, fuente que ha permitido acceder fácilmente a curriculums de diversas profesiones obteniendo perfiles con mayores conocimientos y experiencia; además se solicita información a las universidades e institutos de los estudiantes que han obtenido puntajes sobresalientes.

Se puede considerar que el proceso de reclutamiento es suficiente, ya que ERCO, al ser una empresa tan conocida a nivel local y nacional, no tiene que utilizar otras fuentes de reclutamiento, para cargos de obreros, ya que los trabajadores se acercan masivamente por su cuenta a dejar la información correspondiente.

Ésta situación ha favorecido a la organización al poder renovar constantemente su base de datos, aunque lo negativo es la existencia de una gran cantidad de carpetas que se van acumulando sin existir un primer filtro, que revise el valor y validez de la información que contiene la carpeta.

1.5.1.2 Entrevistas:

Cuando se ha completado con el proceso de reclutamiento se realiza la selección de los candidatos, la misma que comienza con una entrevista a los aspirantes al cargo, aquí se realizan una serie de preguntas referentes a: la familia, experiencia y trabajos anteriores, aspiraciones y deseos; las respuestas a estos interrogantes son muy superficiales y poco relevantes, ya que no generan información que permita hacer una comparación entre las necesidades del perfil del cargo (deseado) con el perfil del real del candidato, impidiendo identificar cuál de ellos podrá desempeñarse adecuadamente.

Esta situación impide conocer las verdaderas fortalezas, cualidades, destrezas y debilidades de los interesados, ya que dan conocer solamente la información que ellos desean, información enfocada en sus fortalezas, minimizando y escondiendo los aspectos que identifiquen como obstáculo para ingresar a la Compañía.

Por tal motivo se puede determinar qué selección se realiza con un tinte de predicción, basada en los datos comentados por los candidatos y en las actitudes demostradas durante la entrevista, aspecto que sesga totalmente la información obtenida, obligándonos a tomar una decisión con aquellas personas que causaron una buena impresión en nosotros y más no en la observación y en el análisis de las competencias necesarias para desempeñar con éxito en el cargo.

1.5.1.3 Aplicación de pruebas psicométricas:

Las pruebas psicológicas aplicadas en la actualidad también son identificadas como factores determinantes en la decisión de contratar o no a un candidato, situación desfavorable, ya que no se puede tomar una decisión basándose en los resultados de una sola prueba. En este caso se aplica la prueba de Mariano Yela (RM) Rapidez Motora, prueba que tiene como objetivo medir la velocidad de manos y brazos. No se aplican pruebas o test que complementen y validen la información obtenida durante la entrevista.

Considero necesario utilizar otras herramientas que proporcionen un conocimiento más profundo de los aspirantes, las mismas que permitan conocer con anticipación al personal con el cual laborarán, siendo necesario que identifiquen sus capacidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades, creencias de orden moral, y determinen si son las necesarias para que desempeñar con eficacia y eficiencia las tareas encomendadas, ya que si en un futuro los trabajadores no llegan a cumplir con las expectativas de los jefes, si no cumplen con sus tareas, y no poseen una buena actitud, etc., no podrán ser despedidos, aspecto que puede generar pérdidas por defraudaciones, pérdida de clientes por mala calidad, incrementos en los costos por improductividad, generación de conflictos internos con el personal y con los supervisores originados por motivos disciplinarios.

1.5.1.4 Pre-inducción:

La etapa de pre-inducción tiene como objetivo dar a conocer información general sobre la empresa y sus productos permitiendo que los candidatos ingresen a la compañía con conocimientos previos sobre:

- Historia de la compañía.
- Proceso y elaboración de la llanta
- Políticas de calidad
- Normas y políticas de compañía.
- Información de salud y ergonomía.
- Beneficios de Ley y de Compañía.
- Tour por planta

1.5.1.5 Realización de los Exámenes Médicos:

El último requisito previo al ingreso a la compañía es la realización de los exámenes pre-ocupacionales o exámenes médicos, los mismos que tienen como objetivo revisar la salud de los aspirantes y determinar si presentan un estado buen estado

de salud. (Como dato informativo durante los dos últimos años se ha detectado que el 80% de los candidatos presentan problemas de salud que impiden su contratación; situación que obliga a buscar mayor número de candidatos.)

1.5.1.6 Selección y contratación del candidato idóneo:

Luego de cumplir con los pasos anteriores se procede con la selección del candidato que cumplió con los requerimientos y por ende con la contratación, la inducción, entrenamiento, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

El actual proceso de selección no permite conocer las competencias del personal seleccionado, aspecto que ha generado insatisfacción por parte de los jefes y supervisores del personal, quienes consideran que el proceso tiene que profundizar más en la personalidad y en las competencias de los trabajadores. (Información obtenida en entrevistas realizadas a los supervisores y jefes de personal).

1.6 Conclusiones

- Se puede concluir que la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. es una empresa referente de visión, mejoramiento continuo, posicionamiento en el mercado; ejemplo a seguir por las empresas en actividad y las que fueren fundadas en el futuro.
- En cuanto al actual proceso de selección se ha podido observar ciertas deficiencias en los resultados obtenidos al estar basados en un carácter predictivo, situación que ha generado malestar en jefes y supervisores de personal., aspecto que ha generado la necesidad de establecer un cambio significativo en el proceso de selección, el mismo que sirva como aporte al desarrollo de la empresa al aplicar herramientas de la administración moderna, las mismas que tengan como objetivo conocer las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas de los aspirantes al cargo de Ayudantes Generales.

CAPÍTULO II

2 SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Introducción.

El presente capítulo contiene información sobre la selección de personal por competencias laborales, una realidad que actualmente se vive y la cual constituye un punto determinante para las organizaciones, y son fundamento del fracaso o triunfo frente a sus competidores.

A continuación se abordan los conceptos principales sobre la selección de personal y la competencia laboral y, en diversas referencias de autores, expongo su punto de vista sobre el tema; siguiendo con el desarrollo integral del tema a investigar, mencionando sus orígenes y sus tipos; menciono también las diferencias existentes entre un proceso de selección clásico de un proceso de selección por competencias.

2.2 Selección de personal

2.2.1 Antecedentes:

Los inicios de la selección de personal surgieron luego de la Revolución Industrial, en donde varios investigadores buscaron la manera de organizar a las fábricas, y al personal que laboraba en ellas; las primeras huellas de éstas investigaciones fueron dejadas por Frederick Taylor (1856-1915), fundador de la escuela clásica de administración científica quien delegaba tareas de acuerdo a las aptitudes del trabajador; pero fue Harrington Emerson (1853-1931) “el hombre que popularizó la administración científica y el desarrollo de los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.”¹

Para seleccionar personal “Nunca se debe formar un juicio que sería en este caso un prejuicio antes de la entrevista. Si bien la apariencia y los primeros contactos son

¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/32/hermanas.html>

importantes, es un error formarse una opinión solo a partir de estos elementos”²; por tal motivo una de las tareas más importantes de la persona que tiene la responsabilidad de tomar la última decisión sobre la selección, es poseer la información necesaria y, además, adecuada para que su decisión sea acertada.

Para llegar a esa decisión acertada se debe seguir con un proceso de selección, el mismo, que puede variar en cuanto a los pasos a seguir, pero a la final todos tendrán el mismo objetivo. Las variaciones dependerán del tamaño de la compañía, la naturaleza de los puestos que deben cubrirse, el número de personas que es necesario seleccionar y la presión de las fuerzas externas. (Mathis, 2003)

El objetivo que tienen las organizaciones al momento de seleccionar personal es no equivocarse en la decisión, ya que si el personal es mal seleccionado no se puede esperar transformarlo mediante entrenamiento, capacitación o motivación, por tal motivo hoy en día el proceso de reclutamiento y selección de personal se ha vuelto uno de los subsistemas más importantes y complejos de los Recursos Humanos.

2.2.2 Concepto de Selección de Personal

Escoger bien al personal no es sencillo se necesita de varios elementos que se interrelacionen y que además interactúan entre sí, hasta encontrar el: “Hombre azul para el cargo azul” (Tomado del texto de Deloitte and Touche), es decir, es “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 desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización; de ésta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

a. Adecuación del hombre al cargo.

b. Eficiencia del hombre en el cargo”.³

² ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, 4ta edición, Edit, Granica, Buenos Aires-Argentina, 2003, página 140.

³ CHIAVENATO, Adalberto, “Administración de Recursos Humanos”, 5ta edición. Edit. Mc. Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2001, página 239.

Es decir, la selección: “Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, a la persona que satisfaga mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible considerando las actuales condiciones de mercado”⁴

Por ello seleccionar al personal adecuado requiere de profesionales que posean habilidades, destrezas y conocimientos que permitan conocer al entrevistado y lograr que diga la verdad mediante una buena estructura de la entrevista basada en el perfil y en el currículum vitae, y además tengan conocimientos en la aplicación de nuevas herramientas que permitan tener un enfoque global de los candidatos.

La función del seleccionador consiste ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

2.2.3 Etapas del Proceso de Selección:

A continuación se detalla los pasos a seguir en un proceso de selección:

2.2.3.1 Análisis de la Necesidad:

Todo proceso de selección de personal comienza con una necesidad creada por diferentes factores que pueden presentarse dependiendo del tipo de organización o de los problemas socioeconómicos. Las necesidades de contratar personal pueden originarse por: despidos, creación del cargo, renunciaciones, mayor producción, excesivas funciones, traslados de personal, petición de superiores, por maternidad, por enfermedad, por muerte o accidentes de trabajo, por visto bueno, por ascensos o back ups, por contratos eventuales, por jubilación, entre otros. Las organizaciones tienen la responsabilidad de analizar la necesidad para así evitar que exista excesivo personal.

Antes de realizar una contratación se deberá analizar con anterioridad aspectos como: número de personal que pueda ingresar a la compañía, presupuestos, análisis de productividad, estudio de mercado, revisión de Scrap; etc. Este tipo de

⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc GRAW HILL, Bogotá. 2002, Cap. 5. pág. 111.

análisis evitará tener un exceso de personal, gastos innecesarios, desmotivación y ocio social.

2.2.3.2 Revisión del perfil vacante

El siguiente paso será revisar a detalle el perfil vacante, para esto se revisará aspectos como:

- **Edad:** algunas organizaciones poseen políticas de contratación, las mismas, que indican la edad requerida para cada uno de los cargos.
- **Requisitos intelectuales:** hace referencia a los conocimientos adquiridos en la formación universitaria, postgrados, doctorados. Analizar esta información es crucial para conocer lo relacionado con el saber y así poder determinar planes de capacitación. Además conocer los cursos, seminarios, talleres a los cuales el candidato ha asistido. Esta información nos dará a conocer si el candidato ha demostrado o no interés por superarse y tener mayores conocimientos.
- **Requisitos físicos:** es necesario se evalúe peso, talla, apariencia física, ya que existen cargos como los de obreros en donde la parte física determinará la contratación. Cargos que requieran de mayor fuerza será necesario contratar personal que pueda cumplir con las exigencias del mismo.
- **Experiencia:** existen cargos administrativos en donde la experiencia es muy necesaria, pero en otros no la será ya que con la práctica podrán aprender.
- **Género:** cargos relacionados con la fuerza física y emocional requieren sean llenados con personal masculino. Aunque hay que tener presente que es ilegal la contratación del personal basándose en el género.

Las expectativas de los administradores o gerentes de las empresas, la creciente competencia a nivel internacional y el incremento de la diversidad en la fuerza de trabajo constituyen un desafío para los Gerentes de Recursos humanos de una organización.

Los profesionales encargados de la selección del personal deben considerar al trabajador como un valioso talento el cual posee conocimientos, aptitudes y

actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos.

2.2.3.3 Reclutamiento de personal:

De acuerdo con Werther, William B. Jr. (2000), el reclutamiento es el proceso de identificar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para poder seleccionar personal es necesario utilizar un proceso de reclutamiento.

El reclutamiento y la selección son parte del proceso de incorporación de personas.⁵



FIGURA 1. **Proceso de Reclutamiento**

Elaboración: Caty Montero Vega (CMV)

2.2.3.3.1 Definiciones de reclutamiento:

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización”⁶

“Es el proceso mediante el cual se consigne el personal necesario que reúna los requisitos y exigencias descritas para cada caso, permitiendo y facilitando un selección eficiente y eficaz.”⁷

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc GRAW HILL, Bogotá. 2002, Cap. 5. pág. 110.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc GRAW HILL, Bogotá. 2002, Cap. 5. pág. 95.

⁷ VILLACIS VILLACIS, Juan, Exiología y Liderazgo Personal, Editorial TALLPA, Ecuador 1999. Pág. 114.

2.2.3.3.2 Proceso de reclutamiento

En el proceso de reclutamiento los reclutadores llevan a cabo una serie de pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección.

Esta planeación permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

El reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se esté solicitando. El siguiente cuadro muestra el proceso de reclutamiento:

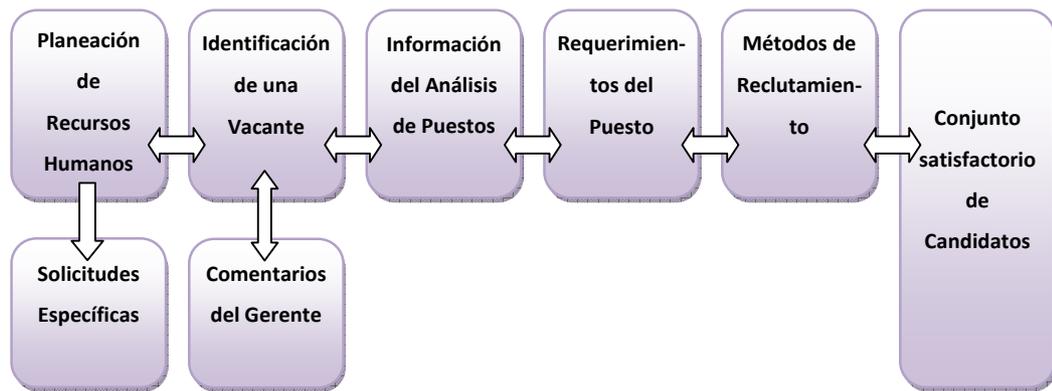


FIGURA 2. **Proceso de Reclutamiento de Werther William B., Jr.** Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw, 2000. Elaboración: CMV

2.2.3.3.3 Fuentes de Reclutamiento

a) Fuentes de reclutamiento interno

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno como: los empleados que laboran en la compañía quienes constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

- Base de datos de la propia organización: ésta fuente ahorra dinero y además permite un certero reclutamiento.
- Movimiento interno o back ups: en las empresas existen personas con experiencia y potencial las mismas que con una capacitación adicional podrán ingresar a otros cargos. Esto generará estímulo, incentivo y motivación entre los trabajadores.

Ventajas de Reclutamiento Interno:

“Presenta mayor confiabilidad y seguridad por que el candidato ya es conocido, en la empresa, tiene experiencia al haber trabajado en la organización y en la mayoría de las veces, no necesita tiempo de integración, ni inducción, ahorrándonos tiempo.”⁸

Desventajas de Reclutamiento Interno:

Se crean conflictos de intereses, ya que las oportunidades no son para todos los empleados o trabajadores, creando resentimientos y desmotivación.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. Edit. McGRAW Hill, Bogotá, 2001.

b) Fuentes de reclutamiento externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

- **Candidatos espontáneos:** Todo departamento de recursos humanos recibe solicitudes de personas que desean emplearse y ciertas personas sencillamente se presentan en las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- **Referencias de otros empleados:** los actuales empleados de la organización refieren a otras personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas tales como que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.
- **Anuncios de periódicos, radio y televisión:** Los periódicos, las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos, ya que estos medios tienen la capacidad de llegar a mayor número de personas.
- **Internet:** se ha convertido en una fuente de reclutamiento en donde se puede acceder fácilmente a obtener curriculums de diversas profesiones, obteniendo perfiles con mayores conocimientos y experiencia.
- **Colegios, Universidades y Colegios Gremiales:** los profesores o encargados de las bolsas de trabajo suelen dar información de los mejores estudiantes o graduados que han dado un desempeño exitoso.
- **Eventos especiales:** Aquí se podrá atraer a un gran número de solicitantes.

Ventajas de Reclutamiento Externo:

Se cuenta con personal con conocimientos actualizados y con ganas de aportar ideas, habilidades intelectuales o físicas, ya que tienen experiencias de antiguos empleos y quiere dar lo mejor de sí.

Desventajas de Reclutamiento Externo:

Reclutar personal externos tiene costos altos, y el personal reclutado llega a ser personal desconocido.

2.2.3.4 Recolección y análisis de las carpetas

Una vez que se ha analizado y se ha escogido la mejor fuente de reclutamiento, se proceder a analizar las carpetas:

- Se analiza la información colocada en la solicitud de empleo.
- Se analiza la hoja de vida y el curriculum vitae.

Con ésta información se procederá a analizar: información personal, documentos personales, información académica, experiencia laboral, certificados de trabajo, certificados de honorabilidad; todo esto con el objetivo de detectar las lagunas en el tiempo de trabajo, incongruencias en fechas, frecuencia en cambios de trabajo, aspiración salarial, etc.

- Luego de revisar ésta información determinaremos si:
- La persona cumple con el perfil
- Parece que cumple con el perfil
- No cumple con el perfil
- Podría ocupar una vacante en el futuro

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, etc.

Todos estos instrumentos se aplicaran en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil a una investigación en común.

2.2.3.5 La entrevista:

2.2.3.5.1 Definición de entrevista:

La entrevista fundamentalmente es una conversación planteada entre dos personas, - entrevistador y entrevistado- con el fin de dar o recibir algún tipo de información. “Es por tanto un medio de comunicación, un intercambio de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado con la característica especial de que este intercambio se realice en presencia de ambos”.⁹

Chiavenato considera que la entrevista es “Un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado el entrevistador o encargado de tomar la decisión y por el otro el entrevistado o candidato”¹⁰

La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad que tenga el solicitante para el puesto de trabajo. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

3.2.3.5.2. Preparación de la entrevista:

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere desarrollar preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad o no del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

⁹ Relaciones Industriales, Editorial DISTRESA S.A., España, Reedición 2002, Tomo 1, Cap. XII, Pág. 95.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. GESTION DEL TALENTO HUMANO. Editorial McGRAW HILL, 2002. Cap. 5. Pág. 119.

La preparación de la entrevista y de las preguntas permitirá no perderse con la excesiva información dada por el candidato. Las preguntas deberán ser elaboradas para que las respuestas sean de análisis, más no de respuestas cortas.

2.2.3.5.2 Tipos de Entrevistas:

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan. “Se caracteriza porque el candidato se expresa de forma espontánea y libre, para expresar lo que siente, mientras tanto el entrevistador escuchará atentamente las opiniones vertidas por el sujeto durante el tiempo que dure la conversación, al fin de lograr una evaluación más adecuada al final de la entrevista”¹¹

Entrevistas estructuradas

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. “es una entrevista de trabajo en función de un análisis exhaustivo del puesto de trabajo planteando preguntas relacionadas con el trabajo, con respuestas prefijadas, que se plantean a todos los candidatos al trabajo”¹²

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no

¹¹ SCHULTZ, Duane. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Editorial McGRAW HILL Edición Tercera. México 1998, Cap. 3. Pág.89.

¹² GÓMEZ-MEFJÍA, Luis./BALKIN, David 13./CARDY, Roberto I. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial PRENTICE HALL. España, PERSON EDUCATION S.A., Edición Tercera, 2001.Cáp.5.Pág.195.

estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas o de provocación de tensión.

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

2.2.3.5.3 Elementos claves para una entrevista eficaz¹³:

1. Preparación de la entrevista
2. Creación de una atmósfera adecuada o rapport: físico y psicológico
3. Organización y control de la entrevista
4. Técnicas de sondeo y escucha
5. Presentación eficaz de la información y terminación adecuada
6. Técnicas para tomar notas
7. organización e interpretación de la información
8. Preparación de informes y documentación
9. Entrevistas varias a un candidato

La entrevista es el medio que permite completar los datos presentados por el candidato en el currículum vitae.

3.2.3.5.5. En la entrevista se evaluará los siguientes factores:

La entrevista evalúa: comportamientos, reacciones de los candidatos ante las preguntas del entrevistador; nivel de interacción y de relaciones interpersonales, capacidad de comunicación, de expresión, etc.

¹³ <http://www.wisconsinjobcenter.org/publications/6951/6951sp.htm>

Las preguntas estarán dirigidas a factores como: educación, logros, experiencia profesional, cualidades personales, habilidades interpersonales, citación familiar, ambiciones, motivaciones; etc.

2.2.3.6 Confirmar las referencias personales y laborales

Una vez que se cuente con la información más importante del candidato se procederá a confirmar las referencias en los últimos trabajos, con el objetivo de obtener información acerca del desempeño, actitud, relaciones y motivos de la salida del trabajo.

2.2.3.7 Informe de la entrevista:

Se dará una lista detallada de la evaluación cuantitativa y cualitativa del candidato, incluyendo información que de una visión transparente del candidato. Este paso determinará qué persona continúe con el proceso de selección.

2.2.3.8 Aplicación de Pruebas Psicológicas:

Existen múltiples pruebas psicológicas que pueden aportar en la toma de decisión, entre ellas se pueden encontrar: Pruebas de personalidad, inteligencia, valores, aptitudes, vocacionales, motrices, etc.

2.2.3.9 Pruebas médicas:

Existen organizaciones que tienen como política de contratación realizar un examen médico previo al ingreso a la compañía, información que permite a la empresa asegurarse de que los nuevos integrantes no tengan problemas de salud y así evitar algún problema legal a futuro. “Los exámenes médicos dentro de la selección de personal tratan de precisar la aptitud con relación a las cualidades físicas exigidas por el perfil del puesto”.¹⁴

¹⁴ <http://www.psicologiaonline.com/clopa2001>

2.2.3.10 Segunda entrevista con el representante del área de la necesidad

La segunda entrevista la realiza la persona que realizó el requerimiento de personal, y es él o ella quien decidirá qué persona es la idónea para el cargo, basándose en la información recopilada en la primera entrevista y en la aplicación de las pruebas psicológicas.

2.2.3.11 Decisión final:

Una vez que se hayan obtenido todos los datos y se haya evaluado correctamente, emitimos una terna de los mejores y los que más se aproximen al perfil real y al ideal de la organización; luego se remite la información obtenida en el área en donde se produjo la necesidad, y ésta será la persona encargada de seleccionar y de tomar la decisión de contratar.

2.2.3.12 Contratación:

Última etapa del proceso de selección de personal, llamado también colocación, se obtiene cuando una persona ha pasado todas las etapas del mismo por lo cual es asignado a la posición de la vacante en el departamento donde el gerente o supervisor lo ha entrevistado y aceptado. En éste punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el área de trabajo

2.3 Selección del personal por competencias:

2.3.1 Antecedentes de la selección de personal por competencias:

“La selección de personal por competencias es un tema reciente que esta cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en éste campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y de los psicólogos”.¹⁵

¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. “Desde los años 80’s hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin ni siquiera anunciarse, la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial la de los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto”.¹⁶

Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y, consecuentemente, su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelvan cada vez exigentes con sus colaboradores.

Las empresas y organizaciones en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del cliente, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación, dando mayor importancia a la calidad que a la cantidad, permitiendo a las empresas concientizarse de sus trabajadores, considerándolos como seres que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejorar los productos.

Son por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, la misma que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona, que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se utilizan preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

Ejemplo: ¿Dígame un ejemplo, de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

2.3.2 Concepto de Selección de personal por competencias:

La selección por competencias se basa en el propio rendimiento profesional, en lo observable; estudia a partir de hechos, lo que hacen los profesionales excelentes y lo compara a su vez con lo que hacen los profesionales medios en el mismo puesto. Las competencias van más allá de los conocimientos los cuales son necesarios pero no suficientes para desempeñar un trabajo eficazmente.

2.3.3 Herramientas usadas en la Selección de personal por competencias:

Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias son los Assessment Center o centros de desarrollo y evaluación, los mismos que constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto vacante.

2.4 Competencias:

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Jaime Moreno Villegas de Ecuador, entre otros.

2.4.1 Antecedentes de las competencias:

Cuando se hace referencia a los orígenes del término competencia se cita a David McClelland, no obstante la literatura hace referencia a trabajos anteriores de varios autores, información que permitirá comprender mejor el término. En 1949 un sociólogo estadounidense, T. Parsons “elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables

dicotómicas. Una de las variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía valorar a una persona por la obtención de resultados concretos, en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria”.¹⁷

A inicios de los años 60, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando al primer término como la necesidad de logro y el segundo la calidad en el trabajo.

Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección.

En el año de 1973 Mc. Clelland demuestra que los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adaptación a los problemas de la vida cotidiana. Esto le condujo a buscar nuevas variables a las que llamó competencias que permitirían una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante sus investigaciones encuentra que para predecir con mayor eficiencia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.¹⁸

Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Otro autor muy referido en estas investigaciones es Boyatzis (1981), quien analizó profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos utilizando para esto la adaptación de Análisis de Incidentes Críticos.

¹⁷ VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. pp. 1-2 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 03 marzo 2009]

¹⁸ MC. Clelland, Inteligencia por Comportamiento, Madrid, 2000, página 20 -40.

2.4.2 Concepto de Competencias:

Existen varias interpretaciones sobre el término competencias, ya sea dependiendo del autor, de las tendencias culturales, de sus paradigmas, sus contextos de origen. Mencionaré algunas definiciones e interpretaciones que hacen algunos autores sobre las competencias:

- Un concepto generalmente aceptado establece a la competencia como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.
- Para la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la competencia laboral “es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. La OIT ha definido el término de competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.”¹⁹
- Para Spencer y Spencer (1993) la competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo, definidos en términos de criterio”.²⁰
- Asimismo, Spencer y Spencer (id.), “introducen El Modelo del Iceberg, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos”²¹ (Figura 3):

¹⁹ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/

²⁰ SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en línea] citado por: Diputación Barcelona, Papers de Formación Municipal, mayo 2003, número 57, p. 3

²¹ ALLES, Martha. Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 62.

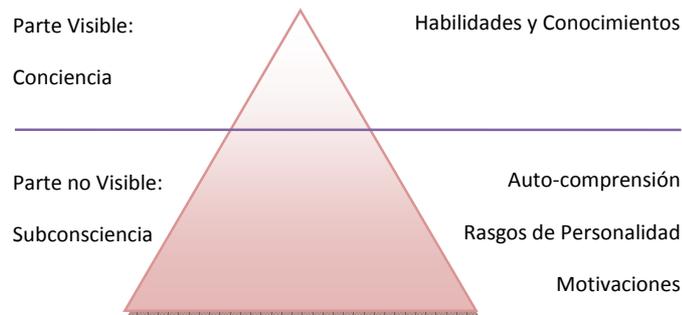


FIGURA 3. **Modelo de Iceberg de Spencer y Spencer**

Elaboración: CMV

La Figura 3, permite señalar que, las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía, a saber las motivaciones y rasgos de personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; la auto comprensión está en el nivel de la conciencia; mientras que habilidades, en el nivel de comportamiento; y que el conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias.

- Para Rodríguez y Feliú: (1996) las definen como “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee un persona que lo permiten la realización exitosa de una actividad”
- Para Boyatzis (1982) señala que las competencias son “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”
- Algunos autores les designan las siglas CHAI (Conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencia a unas personas de otras (Leby-Leboyer)²².
- En síntesis se puede señalar que las competencias son:

-Competencias: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior sobre la media en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta

²² Levy-Leboyer, Claude, “Gestión de las Competencias”, 2da edición, Edit Gestión, 2000; Barcelona-España, 2000

forma diferencia a un trabajador distinguido de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

- Habilidades y destrezas: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

- Cualidades: rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

- Conocimientos: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

- Actitudes: inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

- Una competencia es lo que hace que una persona sea competente para realizar un trabajo o una actividad y llegue a ser exitoso en ella, son el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falta alguno de estos aspectos necesarios para llevar a cabo la tarea, la persona deja de ser competente.

- Las competencias se plantean como:

- a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo

- b) La capacidad real, actual para llevar a cabo el trabajo

- c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no desee hacer, o que tenga el deseo de realizarlo, pero que no sepa cómo hacerlo; pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

2.4.3 Clasificación general de las competencias:

2.4.3.1 Clasificación según Fernández y Baeza:

Las clasifica según cuatro factores:

Primera: de acuerdo a su capacidad predictiva del desempeño superior:

- Competencias umbral: aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
- Competencias diferenciadoras: aquellas que predicen el comportamiento superior.

Segunda: por el grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, se establecen 4 niveles:

- Competencias corporativas de la organización: comunes a todos los cargos y líneas de negocios.
- Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
- Competencias de familiar de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.

Tercera: se clasifican según su facilidad o dificultad de desarrollo.

- Competencias fácilmente entrenables.
- Competencias medianamente entrenables.
- Competencias difícilmente entrenables.

Cuarta: hace referencia a tres aspectos básicos del desempeño:

- Competencias relacionadas con el Saber: Conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el Hacer: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el Ser: aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

2.4.3.2 Clasificación según Le Boterf

Para Le Boterf (1996), la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales:

1. El saber actuar.
2. El querer actuar.
3. El poder actuar.²³

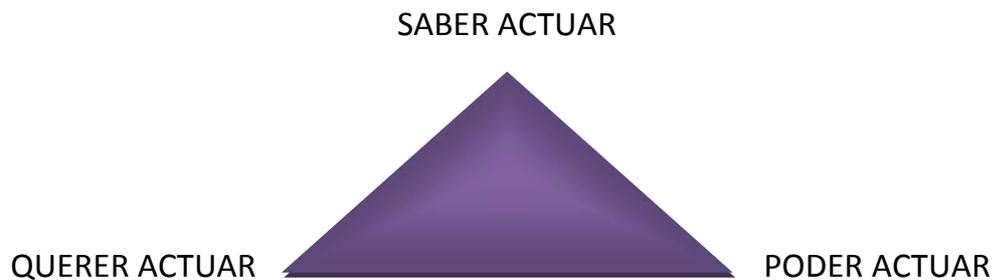


FIGURA 4. Clasificación de las Competencias según Le Boterf Elaboración: CMV

1. Saber actuar: es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas para la organización. Tiene que ver con la preparación técnica, el conocimiento. Este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico.

2. El querer actuar: es otro componente fundamental de la competencia. Influye en la percepción del sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma al respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para llevarla a efecto

3. Poder actuar: en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda

²³ LE BOTERF, G. El modelo de competencias. En: FERNANDEZ I. (et al.). Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002.

efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

2.4.3.3 Clasificación según Leonard Martens

Leonard Mertens (1997), pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista y clasifica las competencias de la siguiente manera²⁴:

a) Competencias básicas: Se refiere a las habilidades para la lectura, escritura, comunicación, matemáticas.

b) Competencias genéricas: se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades usualmente relacionados con la interacción con tecnologías, como manejos de equipos, herramientas o competencias como negociación, planeación.

c) Competencias específicas: están relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características. Es el caso de competencias como la operación de maquinarias de control numérico, chequeo de pacientes, elaboración de estados financieros.

2.5 La selección de persona tradicional v/s la selección por competencias

2.5.1 Selección de personal tradicional:

El proceso de selección de personal se ha definido como aquel conjunto de actividades mediante las cuales una organización elige de un número determinado de candidatos, a la persona más idónea para ocupar un cargo determinado al interior de una organización, de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y los valores de la empresa.

²⁴ MERTENS, L. Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 3-4 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 21 abril 2009]

En este sentido la selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos que van desde el nivel de educación formal, experiencia y trayectoria laboral, características personales y de personalidad, entre otras dimensiones.

El método de selección de personal tradicional asume, en sus bases, que el mejor predictor del comportamiento futuro es la personal del postulante, y es así como pone un mayor énfasis en la evaluación de determinados rasgos de personalidad del candidato, y como metodología el uso preferente de test psicológicos.

Este modelo está centrado principalmente en el cargo y no en la persona y su desempeño laboral previo. En este sentido, el análisis realizado al currículum vite del postulante, enfatiza la adecuación al puesto de trabajo, en tanto que en la entrevista se indaga fundamentalmente el nivel de ajuste del perfil del candidato respecto del conjunto de tareas, actividades y responsabilidades asociadas al cargo a desempeñar, como también algunos rasgos de personalidad.

Los criterios que guían los procesos de selección de personal más tradicional se sustentan en las descripciones de cargo, las mismas que suelen estar constituidas por detalladas enumeraciones de tareas, actividades, características de personalidad, conocimientos, habilidades y responsabilidades asociadas a un puesto de trabajo.

2.5.2 Selección de personal por competencias:

El modelo de gestión por competencias se focaliza en las personas, su desempeño, logros y resultados. Plantea una mirada más global, que involucra de manera integral el desarrollo de las personas, las estrategias de negocio y las necesidades de los clientes. Es un marco para la gestión de los recursos humanos de la empresa, que propone vincular el negocio con el crecimiento de los empleados a partir de aquellos comportamientos que determinan el éxito y la competitividad de la organización. En este sentido, las competencias contribuyen al desarrollo de la persona y la consecución de los objetivos del negocio, reflejando la conducta que necesita para el éxito en la empresa.

En este contexto una competencia es entendida como el resultado de la integración de aquellos recursos (conocimientos, habilidades, actitudes, entre otros), expresados en una acción realizada en un contexto de trabajo particular, que conllevan a un desempeño exitoso. De esta manera implica un saber actuar en un contexto de trabajo, combinando y movilizandolos recursos necesarios para lograr el resultado esperado.

En el modelo basado en las competencias, las características del empleado no son observables en la realidad cotidiana de trabajo y ponen en práctica conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, valores y rasgos de personalidad. Por lo anterior gran parte de la selección está orientada a poder descubrir los logros profesionales y el desempeño de la persona a través de la identificación y búsqueda de conductas concretas y específicas.

Entre los supuestos a la base del modelo de selección por competencias se puede mencionar que el mejor predictor del comportamiento laboral futuro del postulante es su comportamiento y desempeño previo.

No se centra en la personalidad del candidato sino en comportamientos concretos respecto de su historia profesional y personal pasada, es decir, en lo que realmente ha hecho.

En la selección de personal por competencias se utilizan otras metodologías de evaluación tales como la entrevista de incidentes críticos, los assessment centers, dinámicas grupales, entre otras. La ventaja del empleo de estas metodologías es que su capacidad predictiva del desempeño es muy alta.

A continuación se realiza una comparación entre la selección de personal tradicional vs. La selección de personal por competencias, las mismas que se diferencian por los métodos que utilizan, más no por los pasos.



FIGURA 5. **Cuadro comparativo de Selección de Personal Tradicional vs. Selección por Competencias.** Elaboración: CMV

2.6 Conclusiones

- El reclutamiento y selección son actividades del área de Recursos Humanos, en la cual participan otros estamentos de la organización.
- La selección de selección de personal es un proceso que consta de varias etapas, la cual permite identificar a aquellas personas más indicadas y con mayor probabilidad de tener un buen desempeño en la organización, prediciendo la adecuación de la persona al cargo y a las características de la empresa.

- La selección de personal tradicional y la selección de personal por competencias son procesos estandarizado, con pasos específicos, las mismas que se diferencian entre sí por los métodos que emplean y no por los pasos.
- Las entrevistas “normal o tradicional” se pregunta sobre el currículum con el fin de verificar tanto la experiencia como los conocimientos aportados, es decir, simplemente amplía la información del Currículo Vitae pero no investiga las competencias.
- La entrevista por competencias plantea al candidato una serie de situaciones para ver cómo reaccionaría. En función de las respuestas dadas el entrevistador averigua las competencias que posee. (Liderazgo, flexibilidad, orientación a objetivos, implicación en los proyectos, autocontrol, etc.)
- *La entrevista de personal por competencias encuentra hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico, es decir, indagan sobre las competencias mediante preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.
- El método de selección por competencias utiliza diversas herramientas que permiten validar los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes tales como los Assessment Center o Centros de Desarrollo y Evaluación.

CAPÍTULO III

3 ASSESSMENT CENTER (A.C.)

3.1 Introducción:

Hoy en día las empresas no miden su capital humano sólo en términos económicos y tecnológicos, sino que consideran que las capacidades y la formación de su gente son indispensables para que su adaptación sea flexible frente a situaciones inciertas y cambiantes. Por tal motivo se resalta la necesidad de analizar la forma en que seleccionan, evalúan, desarrollan y promueven a sus empleados. Aquellas empresas que sepan ver los talentos de manera eficaz y anticipada serán las más favorecidas.

El presente capítulo contiene información referente a la metodología de los Assessment Center (A.C.), sus antecedentes históricos, su definición, para luego proceder a enumerar y a explicar las etapas que necesariamente deben seguirse para poder aplicar la metodología, y finalmente un análisis de las ventajas y desventajas de la técnica.

3.2 Orígenes de los Assessment Center:

“Hoy en día, los Centros de desarrollo y Evaluación o más conocidos como Assessment Center, consisten en simulaciones del ambiente y en actividades relacionadas con una actividad laboral específica, con el tiempo éstas simulaciones han evolucionado tanto, que de simples trazos en la tierra o en pinturas rupestres, se reunieron más elementos hasta integrar verdaderos planos y maquetas, en los cuales se colocaban, en una ambientación de montañas, valles y ríos, figuras de hombres, objetos y animales que eran animados por personas asignadas. Durante estas animaciones, las personas designadas desempeñaban roles de enemigos y, dependiendo de las características del terreno, se determinaba donde acamparían, cuanto aparecería la caballería, la artillería o la infantería. Los roles en éstas simulaciones estaban en función de los elementos del ejército, lo que les permitía tener conocimiento de las acciones a realizar durante la batalla. Este proceso que

originalmente partía del principio de lograr la supervivencia, llegó a formar parte fundamental de las estrategias bélicas (mucho tiempo atrás y durante épocas de los grandes ejércitos como los romanos, las guerras púnicas, las cruzadas y más tarde con Napoleón Bonaparte, entre otros muchos), en las que a través de simulaciones lograban establecer la logística para llevar a cabo batallas o bien el traslado de pertrechos (parque, alimentos, armas, casas de campaña, ropa adecuada; etc., que hicieran posible el éxito de sus campañas.”²⁵

Es necesario remitirse a la psicometría para hallar los antecedentes de la medición del comportamiento, en donde las primeras pruebas de selección estaban basadas en cualidades del desempeño que median destrezas, habilidades y capacidades e incluían de muestras de conducta laboral.

Las primeras manifestaciones de esta técnica, según Álvaro de Ansorena Cao, surgieron como consecuencia del problema planteado por el ejército alemán, durante la Primera Guerra Mundial, en donde se preguntaban: ¿Qué factores son los que hacen que oficiales de igual graduación y experiencia en el mando de tropas, que han recibido un proceso de instrucción técnica y práctica totalmente idéntico o muy similar, de la misma edad y de condiciones físicas similares, que comparten iguales valores políticos y creencias, muestren en el campo de batalla unos resultados tan distintos en cuanto a motivación y enfoque de sus soldados y en definitiva en el éxito final de los objetivos que se les asignan? La situación no parece haber sido resuelta satisfactoriamente por los mandos militares, ya que fueron los británicos, y más específicamente, los responsables de su Consejo de Selección de la Oficina de Guerra, quienes, a lo largo de la Segunda Guerra Mundial, abordaron el problema con técnicas más cercanas a lo que hoy se considera como un Assessment Center.

La Oficina de Servicios Estratégicos del Ejército de Estados Unidos en cooperación con los británicos, reconoce la importancia de resolver este problema con éxito y dedica a tal investigación recursos y atención durante el período de guerra y,

²⁵ GRADOS, Espinoza. Jaime. A. “Centros de Evaluación y Desarrollo”, Editorial El Manual Moderno-México, 2004, página 161

posteriormente, traspasa los conocimientos adquiridos a diversos organismos del sistema de seguridad norteamericano.

Durante este período, la investigación se centra más que todo en la identificación de las características diferenciales de los oficiales militares en su dimensión física y en sus habilidades de tipo técnico; descubriendo entonces que otros factores como la capacidad de comunicación con los soldados, la integridad y el liderazgo de grupos en términos militares son esenciales para el éxito en el campo de batalla, y son diferentes entre uno y otro individuo.²⁶

Dado el éxito de la investigación, quince años después se aplicó por primera vez en American Telecom & Telegraph, en 1956, como herramienta de análisis para un "Estudio para el progreso de dirección"²⁷; siendo a partir de este momento cuando el uso de la metodología situacional fue tomando fuerza entre las organizaciones a tal punto que, entre 1969 y 1970, trece de las grandes corporaciones con mayor reconocimiento empresarial ya utilizaban el Assessment Center. Para 1972, AT & T incorpora esta técnica a sus estudios de diagnóstico de las capacidades de dirección entre sus más de 75.000 empleados; constituyéndose a partir de esa fecha en una herramienta fundamental para compañías norteamericanas y de otros países.

Alrededor de 1969, doce organizaciones estaban aplicando el método de los Centros, desde entonces esta metodología ha evolucionado notablemente y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

En 1978; el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de los Estados Unidos hace una recomendación pública del Assessment Center en los procesos de selección y consagra el método como el más fiable en el reconocimiento de las capacidades personales para las tareas profesionales, más allá del color, la raza, el sexo, la religión.²⁸

²⁶ GRADOS, Espinoza. Jaime. A. "Centros de Evaluación y Desarrollo", Editorial El Manual Moderno-México, 2004, página 177

²⁷ GRADOS, Espinoza. Jaime. A. "Centros de Evaluación y Desarrollo", Editorial El Manual Moderno-México, 2004, página 177

²⁸ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm

A partir de allí se produce una aplicación - aceptación profesional cada vez mayor, del método. Se utiliza cada vez más entre los profesionales de las áreas de Recursos Humanos.

“En México se comenzó a usar hace unos veinte años, aunque había dejado de hacerse porque la tecnología era muy costosa. En los últimos tres años se despertó el interés en la técnica, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan evaluar a sus ejecutivos y conocer el potencial de desarrollo; lo que les permite predecir el grado de probabilidad del éxito futuro, el desempeño del personal y descubrir asimismo la persona idónea para el cargo”.²⁹

“En Colombia, el Assessment Center ha entrado con mayor fuerza durante los últimos 15 años, siendo en esta última década donde ha marcado mayor pauta en su uso. Muchas organizaciones han incorporado en sus procesos de talento humano enfoques de gestión basados en competencias que les exigen re direccionar sus esquemas de evaluación hacia la adopción de herramientas y técnicas más fiables de valoración de los criterios de desempeño de un candidato con respecto a un cargo; siendo parte entonces de muchas empresas en lo que a técnicas de selección y evaluación de personal se refiere”. (Información tomada del seminario de Assessment Center – Instructor Psic. Hernán Arana Vélez)

3.3 Concepto de Assessment Center (A.C.):

A continuación citaré los conceptos de A.C. dados por los autores más relevantes del mundo de la consultoría y asesorías.

Byham (1970), define al A.C. como “un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de competencias establecida como importantes para una posición a nivel particular”.

Tielsch y Ehisenand (1979) un centro de desarrollo y evaluación o A.C. “es la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual y grupal. A la que se somete a un

²⁹ <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3984.pdf>

grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas quienes, mediante un acuerdo entre ellos, deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades en un ambiente de trabajo simulado”.

Liam Healy “un centro de desarrollo y evaluación tradicionalmente es considerado como un conjunto de ejercicios diseñados para evaluar un abanico de características de personalidad (manifiestas en conductas), preferentemente visto desde la óptica de un proceso formal donde los candidatos tiene sus resultados en forma de retroalimentación en un contexto determinado por una decisión de selección con una respuesta sencilla: “si/no”.

Douglas Bray y George Thornton III(1989) “consiste en una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación”.

Jaime Moreno (2004) “es un proceso de evaluación basado en un conjunto integrado de casos y simulaciones, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo, para desempeñarlo exitosamente.

“Un centro de evaluación se conforma como un sistema de simulaciones e problemas y situaciones relacionadas con el trabajo a realizar. Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y trabajos o juegos en grupos en un ambiente parecido al del trabajo, el cual permita observar reacciones naturales. “ “Es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades gerenciales, determinar potencial e identificar competencias específicas de candidatos internos o expertos con miras a diseñar planes de carrera y/o tomar decisiones de contratación” (Tomado del texto de capacitación del taller de assessment Center –Guayaquil – Expositor Hernán Arana)

Luego de las definiciones planteadas anteriormente puedo concluir que el Assessment Center es un conjunto de pruebas, simulaciones y ejercicios que

pueden ser aplicados de forma individual o colectiva (máx. 6 a 8 personas), en donde, se somete a los participantes a ser observados por un conjunto de personas entrenadas, capacitadas; a las cuales se les denomina sombras, (1 o 2 sombras por cada participante); quienes evaluarán las competencias que posea cada candidato, para luego proceder a la retroalimentación de lo observado.

3.4 Objetivos de los Assessment Center

El Assessment Center tiene como objetivo fundamental: La evaluación objetiva y eficaz de las competencias laborales y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan y/o concursan por un cargo dentro de una organización; para Joines, Waldron, sus objetivos son:

- Selección y Promoción:
 - Gerentes y supervisores.
 - Miembros de equipos auto dirigidos.
 - Ventas.
- Diagnóstico:
 - Necesidades de entrenamiento y desarrollo.
 - Identificación de las competencias: capacidades, habilidades, potencial y conocimientos de los trabajadores.
 - Como herramienta de evaluación de competencias en concursos internos con fines de promoción y/o ascensos.
 - De ubicación organizacional.
 - Detección de necesidades de capacitación.
- Desarrollo:
 - Desarrollo de habilidades a través de simulaciones.
 - Plan de seguimiento.
 - Determinación de la brecha de competencias de cada trabajador respecto al perfil requerido y estructuración del plan de formación y desarrollo a seguir.
 - Retroalimentación en torno al nivel de competencias de cada persona y su estrategia a seguir para el fortalecimiento de las mismas.

3.5 Características de los Assessment Centers:

Este método considerado de gran valor predictivo constituye en esencia un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs.

- Los A.C. Evalúan el desempeño con la aplicación de pruebas situacionales en donde se evalúa al postulante en situaciones concretas que debería ejercer en el cargo a desempeñar, es decir, trata de crear situaciones que se asemejen a la realidad laboral en la que se desempeña el individuo.
- Los A.C. son una referencia a la conducta concreta, la forma de evaluación se refiere a conductas concretas observables y no a supuestos teóricos y/o referenciadores de otras personas.
- Los A.C. permiten la intervención de la línea de mando, en donde, los directivos más cercanos al puesto de trabajo deben estar presentes para observar y evaluar el rendimiento de los postulantes y poder establecer criterios de éxito a lo largo de las pruebas situacionales.
- Los A.C. evalúan habilidades específicas, en donde, se toman como referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han indicado como críticas para el puesto de trabajo.
- Los A.C. evalúan el potencial y no sólo capacidad actual

3.6 Requisitos Básicos de los A.C.

Existen una serie de requisitos que son considerados básicos para diseñar e implementar la Técnica de Evaluación de Competencias Assessment Center.

Como requisitos previos a su implementación es necesario contar con:

Perfil por competencias del cargo a evaluar.

- Las competencias requeridas para el cargo. Las mismas que se determinarán mediante entrevistas y jerarquizadores.
- La definición en términos descriptivos de cada competencia.

Listado de comportamientos a observar en cada competencia.

Cada competencia debe tener los comportamientos a observar bien definidos.

Formatos de registro y evaluación de competencias.

Los formatos sintetizan la evidencia de los comportamientos observados por los evaluadores, es necesario contar con ellos con fines de registro, calificación de las conductas y síntesis de la información.

3.6.1 **Los formatos requeridos para un Assessment Center son:** (Ver Anexos: 2.1

Folleto de Assessment Center)

3.6.1.1 **Formato No. 1: Ficha Técnica y Logística del Assessment Center:** (Ver Anexo

Folleto página 23 y 24)

Constituye el documento que compila la información más importante del cargo a evaluar en términos de competencias laborales, así como de las técnicas a utilizar y recursos humanos y materiales a utilizar. Moderador y/o Administrador de la Técnica diligenciar este documento y entregarlo a cada uno de los observadores.

3.6.1.2 **Formato No. 2 Ficha Plan de Actividades.** (Ver Anexo Folleto página 25)

Constituye el cronograma de actividades por realizar durante la ejecución de la técnica. Debe ser diligenciado por el Moderador y/o Administrador., y debe ser entregado a cada uno de los evaluadores del proceso.

Debe ser leído a los participantes en el momento en que se da inicio a dicha actividad. Debe ser diligenciado detalladamente, teniendo en cuenta todos los tiempos y actividades por realizar, inclusive refrigerios, almuerzos, etc.

3.6.1.3 **Formato No. 3. Ficha de Observación y Registro de las competencias.** (Ver

Anexo Folleto página 26 a 33)

Este formato debe ser entregado a cada evaluador, uno específicamente por cada candidato que tenga que evaluar. En él se deben indicar los comportamientos a evaluar durante la observación de los ejercicios. Razón por la cual es importante entregarlo previamente junto con los formatos anteriores, con el fin de que sea conocido y comprendido por los evaluadores.

3.6.1.4 **Formato No. 4 Ficha Evaluación Consolidada de Participantes:** (Ver Anexo

Folleto página 34 y 35)

Recordemos la sugerencia de que cada evaluador - observador tenga uno o dos participantes a cargo dentro de su proceso de evaluación. Razón por la cual, una vez registradas las conductas de cada uno por separado, logre establecer el margen diferenciador entre uno y otro; para lo que se hace necesario que cada observador diligencie la ficha consolidada de participantes, donde se logre establecer el nivel comparativo de competencias entre los aspirantes a cargo.

3.6.1.5 **Formato No. 5. Informe Final Assessment Center.** (Ver Anexo Folleto página 36)

Una vez reunidos los observadores, haber compartido los resultados desde cada punto de vista, y luego de haber llegado a un consenso, se procederá a realizar un sólo informe final de evaluación Assessment Center. En aquellos casos de procesos de selección, la técnica indica hacer el informe correspondiente a la persona que se considera competente para el cargo y debe ser firmado por todos los observadores, garantizando con ello su aceptación sobre el proceso de evaluación. Se puede realizar un informe por cada candidato evaluado.

3.6.2 **Diseño de ejercicios o pruebas:**

El diseño de las pruebas y/o técnicas situacionales por aplicar en cada caso.

Una vez contemos con las competencias del cargo a evaluar es importante diseñar las situaciones.

3.6.3 **Ambiente adecuado para aplicar la técnica sin interrupciones.**

Es necesario contar con el ambiente y los recursos necesarios; una vez establecida la técnica y el contenido del ejercicio, se debe adecuar el ambiente lo más aproximado posible a la realidad.

3.6.4 **Recurso humano se requiere:**

- Moderador-Coordinador o Administrador.
- Observadores y/o Evaluadores.
- Participantes.

3.6.4.1 **Rol del moderador en los A.C.**

Sus principales responsabilidades son:

- Explicar los motivos de la evaluación y los pasos a seguir dentro del proceso.
Identificar el cargo.
- Determinar las conductas a observar.
- Diseñar los ejercicios.
- Programación de tiempos: incluir descansos, pruebas a aplicar, realizar las entrevistas, breaks.
- Escoger a las sombras.
- Capacitar a las sombras.
- Explicar a los participantes los objetivos de la técnica.
- Dar a conocer a los participantes las instrucciones en cada una de las técnicas a aplicar. Despejar inquietudes al respecto.
- Evalúa las competencias de cada participante.
- Toma control de cualquier situación inesperada que se pueda presentar.
- En caso de existir preguntas de los participantes durante la ejecución de las pruebas deberá contestarlas.

- Deberá dar cierre a la actividad.
- Propiciará la concertación de las evaluaciones por parte de los observadores, dando su evaluación respectiva.
- Contribuirá a la elaboración del Informe final, mediante la retroalimentación dada por las sombras.
- Se responsabilizará del informe final de evaluación a través del Assessment Center.
- El Moderador sea una persona preparada en la técnica. En muchos casos suele ser psicólogo con formación y conocimiento en la aplicación del Assessment Center ya que la complejidad de sus funciones hacen de él un profesional con múltiples competencias tanto personales como profesionales.

3.6.4.2 **Rol del observador asistente**

- El observador asistente es una persona que hace parte del grupo de observadores, que cumple un rol muy importante dentro del proceso, ya que precisamente es la persona que debe estar en disposición para reemplazar al Moderador en caso de que sea necesario.
- Su actitud dentro de la aplicación de las pruebas es totalmente pasiva, y sólo debe intervenir en caso de que sea necesario. Su perfil en términos de competencias es totalmente igual, así como la formación requerida en torno a la aplicación de esta herramienta de evaluación.

3.6.4.3 **El observador pasivo o sombra**

- El observador pasivo o sombra, al igual que el moderador y el observador asistente, son las personas que observan, registran y evalúan las conductas de los participantes durante la ejecución de las pruebas.
- Deben poseer pleno conocimiento de la metodología, del perfil y de las conductas a evaluar; normalmente son personas de la línea directiva de la organización; suele estar siempre dentro de este grupo de observadores el jefe del cargo que se está evaluando en ese momento. Y su rol es totalmente

pasivo, no pueden intervenir en ningún momento. En caso de que hubiese preguntas o cualquier situación durante la prueba, es el moderador y/o observador asistente el encargado de responderlas y/o solucionarlas.

- Cada sombra registra la conducta de 1 o 2 candidatos y sólo en caso de sombras muy experimentadas se les podrá asignar un tercero, siendo conveniente rotar los candidatos a las sombras sistemáticamente a fin de evitar los efectos de halo, así se podrá realizar una plenaria en la que cada sombra proporcione sus impresiones de cada uno de los evaluados
- Las personas que deben desempeñar el papel de sombras son aquellos que no son los jefes inmediatos de los candidatos, una opción sería un jefe con dos niveles más arriba del candidato, pues conocen los objetivos, el perfil y tiene una visión global del puesto.
- Los observadores tendrán que ser capacitados sobre la técnica.

3.6.4.3.1 Entrenamiento de los observadores o sombras:

Como bien se mencionó anteriormente, los observadores deben ser entrenados, razón por la que un buen programa de formación y desarrollo de las competencias del rol de evaluador / observador contiene:

- Introducción a los grupos de evaluación.
- Revisión del proceso de construcción del perfil deseado.
- Análisis de los indicadores seleccionados.
- Discusión del rol de observador.
- Práctica de las técnicas que constituyen el sistema de evaluación.
- Discusión de las técnicas y de las observaciones.
- Manejo de los protocolos de registro de las observaciones y de comparación de las mismas.
- -Prácticas para la elaboración de informes y entrevistas de devolución.
- Evaluación y resolución de interrogantes.

3.6.4.3.2 Sombras y el proceso de observación:

Las sombras: observan, registran, clasifican, valoran, integran, discuten y llegan a consensos sobre la conducta de los candidatos.

Observar conductas.

- Observar sin interrumpir el desempeño de los participantes.
- Se espera realicen anotaciones frecuentes.
- Las apreciaciones generales son inadecuadas para el proceso de observación

Registrar Conductas.

- Realizarlo de forma individual.
- Las anotaciones pueden consistir en:
 - Descripciones de conductas observadas
 - Resúmenes que describan patrones de conductas.

Clasificar conductas.

- Luego de terminado el ejercicio cada evaluador clasifica las conductas en dimensiones.
- Las dimensiones estarán claras, ya que se mostraran sus definiciones.

Valorar conductas.

- Cuando las conductas han sido clasificadas, procede la valoración en términos de efectividad del desempeño.
- A cada conducta observada deben preguntarse:
 - ¿Qué tan efectiva la conducta desde el punto de vista del desempeño?
 - ¿Representa ésta conducta un desempeño efectivo de la dimensión?
- Se utiliza dos signos: + (efectiva) y – (poco efectiva)

Integrar observaciones.

- Se integra lo observado en cada dimensión, no en cada ejercicio.
- Cada dimensión o competencia deberá ser valorada basándose en las siguientes puntuaciones:

VALOR	RESULTADOS
4	Siempre
3	Casi siempre
2	Rara vez
1	Nunca

FIGURA 6. Escala de Puntuación.

Elaboración: CMV

Discutir observaciones

- Cada observador con su análisis, se reúnen para discutir sus observaciones y lograr consensos de cada participante.
- Cada participante debe ser observado por dos sombras.
- Observadores exponen su análisis y los demás lo escuchan para: Solicitar aclaraciones, formular objeciones, examinar conclusiones, profundizar el análisis y tomar una decisión de la calificación de cada participante.

3.6.4.3.3 Errores del Evaluador o sombra³⁰

Los evaluadores deben evitar cometer los errores que se mencionan a continuación y son muy comunes en un proceso de evaluación:

- Efecto halo: evaluar todas las dimensiones del rendimiento en función solamente de la evaluación recibida en una de ellas, la que quizá se perciba como más importante.

³⁰ <http://www.telefonica.net/web2/carmeloa/descargas/Errores%20Evaluadores.pdf>

- Efecto eco: lo contrario, una mala calificación en un área, afecta indebidamente a las calificaciones en otras áreas de rendimiento, lo que da lugar a una evaluación general deficiente.
- Error de lenidad: calificar a los empleados de un grupo de trabajo concreto, por encima de la calificación que deberían haber recibido objetivamente.
- Error de severidad: el extremo opuesto, los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento.
- Efecto de primacía: sesgo parecido al de la “primera impresión”, el evaluador se sirve de la primera información que recibe para categorizar al sujeto evaluado, como una persona que rinde bien o mal, y estará influido por toda información que apoye el juicio inicial y hará caso omiso de las otras.
- Efecto de recencia: las conductas y resultados más recientes (los últimos) son los que destacan y por lo tanto cuentan.
- Efecto de contraste: se produce cuando la evaluación u observación del rendimiento de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
- Efecto de contagio: cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente.
- Error de semejanza: cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen más a él.

3.6.4.4 Rol de los participantes

- Los participantes deben ser parte de grupos homogéneos.
- Es importante que los participantes tengan claro el tiempo que van a dedicar a la ejecución de esta prueba, que conozcan los objetivos de dicho proceso y los pasos a seguir una vez culminado.

3.7 Etapas de los Assessment Center (A.C.)

La aplicación de la herramienta de Assessment Center consta de tres etapas:

- Antes del A.C.
- Durante los A.C.
- Después de los A.C.



FIGURA 7. Etapas del Assessment Center.

Elaboración: CMV

3.7.1 Antes del Assessment Center

Antes de realizar los A.C. se deberá cumplir con los siguientes pasos:

- Contar con el perfil del cargo a evaluar
- Establecer las conductas a evaluar. Definir los comportamientos de cada competencia a evaluar. Escoja las más importantes para el cargo. Los comportamientos marcan la pauta para el diseño de las pruebas y observación de los mismos.

- Establecer la lista de candidatos a evaluar. Deben ser homogéneos, con ello se garantizará mayor objetividad y transparencia en los resultados del Assessment.
- Designar al Moderador y/o Administrador de la prueba.
- Seleccionar a los Observadores/Evaluadores. Determinar quién será el Observador Asistente y quiénes los observadores pasivos. Seleccione su grupo de evaluadores, capacítelos y conforme con ellos un equipo evaluador.
- Entrenarlos en la técnica. Los evaluadores deben conocer detalladamente cómo se aplica el Assessment Center.
- Seleccionar y diseñar las técnicas a utilizar. Teniendo en cuenta las competencias del cargo en cuestión.
- Seleccionar y diseñar las técnicas a utilizar. Teniendo en cuenta las competencias del cargo en cuestión. Diligenciar los formatos correspondientes y entregarlos a los observadores. Recuerde que el Assessment Center tiene su protocolo, por lo que es necesario diligenciar los formatos 1 y 2 antes de iniciar la aplicación de las técnicas.
- Hacer una reunión previa con los observadores. A fin de unificar criterios de evaluación y despejar inquietudes. Explicar las técnicas a utilizar. A cada observador se deberá entregar una copia del formato No. 1. Hacer la convocatoria de los aspirantes. Para la aplicación de la técnica con la debida anticipación.
- Contar con los recursos necesarios. Para la ejecución de la prueba. Igualmente, acondicionar el ambiente necesario para su ejecución. Recuerde que cada ejercicio situacional requerirá de unos recursos mínimos y máximos.

3.7.2 Durante el Assessment Center

Durante los A.C. se deberá cumplir con los siguientes pasos:

a) Recepción de los participantes.

- Ubicar a los participantes en el recinto correspondiente.
- Entregarles escarapelas con sus nombres y los números correspondientes.
- Entregarles material de trabajo como hojas, lápices, borradores, etc.
- Explicarles el uso de aspectos logísticos y disposición de cafetería.
- Ubicación de los participantes. Una vez recibidos y ubicados en el recinto correspondiente, es importante situar a los participantes dentro de la estructura logística diseñada para la ejecución de las pruebas.

b) Inicio de la actividad.

- Una vez ubicados en el recinto y en sus respectivas posiciones, deberá darse inicio a la aplicación de las técnicas del Assessment Center.
- Dar la bienvenida a los participantes.
- Presentar a los miembros del Comité de observadores.

c). Explicar Objetivo de la sesión y los pasos a seguir a los participantes:

- Hacer una breve presentación de la empresa y del cargo en cuestión.
- Hacer una descripción de las actividades por desarrollar y el tiempo de duración.
- Dar a conocer lo que se les permite y no se les permite como participantes.
- Una vez dadas las explicaciones pertinentes, deberá preguntar a los participantes, su deseo de continuar en dicho proceso, con el fin de que ratifiquen su deseo de participar.

d). Ubicación de los participantes:

- Una vez recibidos y ubicados en el recinto correspondiente, es importante situar a los participantes dentro de la estructura logística diseñada para la ejecución de las pruebas.

e) Desarrollo de los ejercicios:

- Inmediatamente se procede a desarrollar los ejercicios previamente diseñados para evaluar las competencias laborales del cargo en cuestión.

d) Calificación de las observaciones:

- Una vez terminada la aplicación de los ejercicios, inmediatamente se procederá a realizar la evaluación individual por parte de cada observador, para lo cual es valioso que cada uno dé su percepción individual de lo analizado, por lo que deberá registrarlo en el formato respectivo, sin necesidad de que esta sea comunicada verbalmente.

3.7.2.1.1 Roles del Moderador al momento de realizar los ejercicios

- Determinará el tiempo que durará la prueba.
- En caso de que haya roles en el ejercicio, se asignará los participantes.
- Se cerciorará de que las instrucciones hayan quedado claras.
- Observará el desarrollo normal del ejercicio y realizará las respectivas anotaciones en sus planillas de evaluación.
- Despejará las inquietudes o inconvenientes que surjan durante la ejecución de la prueba.
- Suspenderá la prueba cuando haya terminado el tiempo establecido.
- Cada vez que termine un ejercicio y se dé inicio a otro, el moderador deberá dar las instrucciones correspondientes.
- Hacer el cierre de la actividad agradeciendo la participación de los aspirantes dentro del proceso.

3.7.3 Después del Assessment Center

Después de los A.C. se deberá cumplir con los siguientes pasos:

- **Evaluación Consolidada de participantes:** Tal y como se indicó, cada observador deberá registrar los comportamientos observados a cada participante con el fin de establecer el margen diferenciador entre uno y otro.

- **Consenso de los resultados:** los observadores habrán de debatir los resultados y establecer quién es el candidato con mayor nivel de competencia. Deberán llegar a un acuerdo unánime, y definir un ranking de posiciones entre los candidatos evaluados.
- **Realizar informe final Assessment Center:** Es importante anotar que el Assessment Center sugiere elaborar un sólo informe final sobre aquel o aquellos candidatos con mayor nivel de opción o competencia según lo evaluado en las simulaciones. Dicho informe debe ser firmado por todos los evaluadores presentes durante la ejecución del mismo.
- **Informe y/o retroalimentación sobre los resultados:** una de las ventajas del Assessment Center consiste en que los participantes logran percibir cómo le fue así mismos frente a sus competidores. Tener cuidado de no herir las susceptibilidades.
- **Cuando se hace a nivel externo** es prudente adicionar los resultados a las otras etapas del proceso de selección con el fin de que se tome en cuenta para la toma de decisión final.

3.7.4 ¿Qué mide un Assessment Center (A.C.)?

Los A.C. miden las dimensiones³¹ o competencias que debe tener una persona para cubrir de forma exitosa un cargo.

Una dimensión “es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable”. La dimensiones son conocidas como SKA (Skills, Knowledges and Abilities) Mickelson, (1999).

³¹ **Dimensión:** conjunto de conductas susceptibles a ser medidas y observadas.

3.7.4.1 Dimensiones de conducta que miden los A.C.

- Trabajo en equipo.
- Planificación.
- Delegación.
- Comunicación escrita.
- Persuasión.
- Organización.
- Iniciativa.
- Liderazgo.
- Innovación.
- Manejo de conflictos.
- Tolerancia al estrés.
- Empatía.
- Toma de decisiones.
- Negociación.
- Escucha activa.
- Hablado.
- Asertividad.
- Organización y Planificación.
- Comunicación.

Para determinar que dimensiones o competencias se van a observar se debe realizar entrevistas a los supervisores, que tengan conocimiento del cargo, cuales son las dimensiones que consideran más importantes, y así determinar que se va observar en los ejercicios.

3.8 Beneficios Assessment Center

- Permiten obtener información más precisa y completa sobre el potencial de las personas.
- Su precisión se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada.
- Acorta los tiempos de evaluación en situaciones de respuestas masivas a las convocatorias de una empresa.
- Los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, y sobre todo, acceden de manera más transparentes a las exigencias de los puestos.
- Los estudios realizados muestran que se logra un mejor ajuste del candidato al perfil buscado, gracias a la participación de varios evaluadores y a la multiplicidad y complementariedad de las técnicas utilizadas.
- Posibilidad de identificar los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades del candidato, identificar las necesidades de capacitación.
- Las personas que emiten juicios, son personas de “línea”, las cuales se encuentran en una mejor posición para conocer los requerimientos reales de los puestos.
- El reporte final es elaborado por consenso de los asesores, que intervienen en el proceso. Es decir, la evaluación final no queda a criterio de una sola persona como tradicionalmente se hace.
- Los asesores están protegidos de las muchas interrupciones de las condiciones normales del trabajo y pueden poner su completa atención sobre la conducta del candidato en los ejercicios.
- No es una herramienta estándar donde se aplique a todos los mismos ejercicios, estos se aplicaran dependiendo del puesto o del nivel jerárquico a evaluar.

3.9 Utilidad de los Assessment Center

- Sirven como estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo para desempeñarlo exitosamente.
- No se basa en una información de lo que el evaluado dice sobre sus competencias, sino en la manifestación de las mismas.
- Mide las dimensiones o competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto de forma exitosa.

3.10 Desventajas o inconvenientes de los Assessment Center:

- Costo: el método implica una inversión. Cuantos más candidatos, menor es el costo: dada la inversión que implica su diseño e implementación. Cuanto mayor sea la cantidad de candidatos entre los cuales se reparten los costos, menos será el valor por candidato. Por eso éstas son técnicas utilizadas por las grandes organizaciones. Los costos se minimizan cuando se toman en cuenta los beneficios.
- Tiempo: éste método lleva más tiempo que las demás técnicas de selección y promoción. Ésta situación es relativa ya que actualmente se realizan muchas entrevistas para un solo candidato.
- Diseño: muchos problemas están en un diseño deficiente. En la medida que las diferentes etapas sean cuidadosamente atendidas, la capacidad de predecir futuros comportamientos aumenta.
- No debemos olvidar que en la selección de personal la subjetividad con que nos manejamos puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo. Prejuicios e ideas preformadas no permite que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.
- Otra de las desventajas que podemos citar son las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación. Lo que exige una mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores aumentando.

- Otro problema que se plantea es que las situaciones hipotéticas que se plantean no siempre reflejan la complejidad de la realidad. Es importante además que al elegir las competencias y sus conductas, sean representativos de lo que se requiere para el trabajo.
- Ocurre en oportunidades que se exigen conductas que no son relevantes para el puesto. Muchos de los problemas se generan por un diseño deficiente de las estructuras y de los ejercicios de simulación. Las causas más frecuentes consisten en que las etapas de preparación han sido realizadas por personas con poco conocimiento y/o experiencia en la metodología que han llevado a cabo un insuficiente análisis de las características del puesto y/o habilidades a evaluar o que no han definido correctamente éstas últimas. En la medida en que estas etapas sean cuidadosamente atendidas, la capacidad de predecir futuros comportamientos aumenta.

3.11 Conclusiones

- El Assessment Center es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que se puedan dar en una evaluación, proporcionando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, al poder demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones y al ser observados por varias personas.
- *El A.C. es una técnica importante en la cual se toman en cuenta todos los aspectos claves de una evaluación, lo cual hace que tenga validez ya que se basa en registros de datos, conductas y evidencias con lo que se puede llegar a una calificación más objetiva.
- *Esta técnica ayuda al evaluador a identificar de una manera más objetiva el potencial, las capacidades y la experiencia actual de los evaluados ya que permite hacer juicios comparativos del rendimiento de los participantes y de la manifestación de las competencias; lo que hace una enorme diferencia en relación de la mayoría de técnicas e instrumentos de selección usados tradicionalmente.

- *Los A.C. permiten obtener información en doble dirección, es decir, la empresa puede tener un conocimiento más profundo de los aspirantes y al mismo tiempo el participante puede conocer sobre sus áreas de fortaleza y de desarrollo.

CAPÍTULO IV

4 FOLLETO DE ASSESSMENT CENTER (A.C.)

A continuación se adjunta el Folleto de Assessment Center el mismo que fue creado para capacitar a los observadores del proceso. El folleto consta de dos partes:

Primera Parte:

- Vocabulario básico.
- Tipos de Competencias.
- Concepto de A.C.
- Premisas de los A.C.
- Características de los A.C.
- Requisitos básicos de los A.C.
- Perfil del caro a evaluar.
- Listado de comportamientos a observar en cada competencia.
- Formatos y registros de evaluación de las competencias requeridas en los A.C.
- Diseño de pruebas.
- Ambiente.
- Rol del Observador.
- Después de los A.C.
- Beneficios de los A.C.
- Utilidad de los A.C.
- Retroalimentación y Desarrollo.
- Proceso de observación.
- Errores del Evaluador.

Segunda Parte:

- Ficha técnica y logística.
- Agenda para A.C.
- Ficha de observación para cada ejercicio.

- Ficha de evaluación consolidada para participantes.
- Informe Final de A.C.
- Formato ejercicio final a realizar: incluye tipo de ejercicio, descripción de la actividad, competencia a evaluar, tiempo y recursos necesarios.
- Ejercicios de A.C.: incluye: nombre del ejercicio, objetivo, materiales, desarrollo, tiempo, observaciones.
- Formato de Observación: Determina que evaluador observará a cada candidato.

Assessment Center

Centros de Desarrollo y Evaluación



Assessment Center

Centros de Desarrollo y Evaluación

Diseño, Implementación y Validación de un programa piloto de Assessment Center (A.C.), dirigido a conocer las competencias de los aspirantes al cargo de ayudantes generales de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.

Realizado por:

Catalina Montero Vega

FEBRERO 2009

Vocabulario básico

Competencias:

- Conjunto de:

Conocimientos (Saber Hacer)

Habilidades (Poder Hacer)

Rasgos de personalidad (Querer Hacer), y otros atributos que predican un desempeño superior.

- Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales.
- Características permanentes de la persona.
- Se manifiestan cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad (LABORAL)
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

Tipos de Competencias

Existen dos tipos de competencias:

1. De Gestión

- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Comunicación oral
- Planeación y Organización
- Asertividad

2. Las Técnicas (Conocimientos).

¿Que es un Assessment Center?

Assessment Center: Es un conjunto de pruebas, simulaciones y ejercicios que pueden ser aplicados de forma individual o colectiva (máx. 12 personas), en donde, se somete a los participantes a ser observados por un conjunto de personas entrenadas (sombras -2 por cada participante); quienes evaluarán las competencias que posea cada candidato, para luego proceder a la retroalimentación de lo observado.



Premisas A.C.

1. Las conductas pueden ser observadas en forma precisa cuando se realiza la tarea.
2. El candidato no comenta sobre sus destrezas, sino que las demuestra en la acción es decir, “se observa las competencias reales que presentan los candidatos y no lo que ellos dicen poseer”.

Objetivos del A.C

- Evalúa objetiva y eficazmente las competencias laborales y el potencial de desarrollo.
- Determina la brecha de competencias de cada trabajador respecto al perfil requerido y estructuración del plan de formación y desarrollo a seguir.
- Permite una retroalimentación en torno al nivel de competencias de cada persona y nos da a conocer el potencial del participante.

Características A.C.

Herramienta de gestión que evalúa las Competencias Laborales

- Se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables.
- Requiere de varios actores:- Moderador – Observadores - Participantes

- Duración: entre 4 u 8 horas, dependiendo de la dinámica establecida. Hay quienes pueden durar hasta 2 y 3 días aplicando la técnica.
- Todos los participantes tienen la misma oportunidad de demostrar sus competencias.
- Genera consenso entre los evaluadores.
- Se genera un sólo informe final de selección, la evaluación final es la conclusión de varios observadores.
- La técnica se puede combinar con otras herramientas como las evaluaciones psicotécnicas.
- Se pueden diseñar las pruebas situacionales teniendo en cuenta las técnicas que la metodología le indica y, claro está, las competencias que se pretende evaluar.
- Las pruebas deben ser diseñadas lo más cercano posible a la realidad.

REQUISITOS BÁSICOS A.C.

1. **PERFIL POR COMPETENCIAS DEL CARGO A EVALUAR**
2. **LISTADO DE COMPORTAMIENTOS A OBSERVAR EN CADA COMPETENCIA**
3. **FORMATOS DE REGISTRO Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**
4. **DISEÑO DE PRUEBAS Y/O TÉCNICAS SITUACIONALES**
5. **ELECCIÓN DE UN AMBIENTE ADECUADO PARA APLICAR LA TÉCNICA**



1. Perfil por competencias del cargo a evaluar.

- Las competencias requeridas para el cargo.
- La definición en términos descriptivos de cada competencia.

1. Creatividad
2. Trabajo en equipo
3. Comunicación oral
4. Planeación y Organización
5. Asertividad

2. Listado de comportamientos a observar en cada competencia.

- Cada competencia debe tener los comportamientos a observar bien definidos.

2.1 Nombre de la Competencia: Creatividad

- **Definición:** Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para mejorar procesos, estrategias, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan por que proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

Indicadores de Conducta

- * Propone ideas novedosas, originales
- * Propone ideas aplicables
- * Propone ideas valiosas para alcanzar los objetivos
- * Utiliza los recursos de forma eficiente
- * Da apertura a las ideas de compañeros
- * Mejora las ideas dadas por sus compañeros

2.2 Nombre de la Competencia: Trabajo en Equipo.

- **Definición :** Es la habilidad para participar activamente de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones de equipo.

Indicadores de Conducta

- * Se muestra participativo
- * Se muestra cooperador
- * Se preocupa por alcanzar la meta
- * Motiva al grupo
- * Muestra interés por la tarea
- * Apoya las ideas de los otros



2.3 Nombre de la Competencia: Comunicación Oral.

- **Definición:** Capacidad para expresarse oralmente y mostrar habilidad para escuchar y responder a lo que se pide en forma coherente.

Indicadores de conducta:

- * Expresa claramente sus ideas
- * Tiene fluidez verbal
- * Tono de voz adecuado
- * Puede expresar sus ideas
- * Se comprende las ideas dadas

2.4. Nombre de la Competencia: Planeación y Organización.

- **Definición:** Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado a su actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Indicadores de Conducta

- * Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio
- * Analiza la tarea antes de realizarla
- * Demuestra interés por resolver el ejercicio
- * Determina y establece las actividades a realizar

- * Cumple con las instrucciones y reglas dadas

- * Está pendiente de los tiempos y plazos

- * Propone procedimientos para resolver el problema

2.5. Nombre de la Competencia: Asertividad.

- **Definición:** Capacidad para mantener una actitud positiva y energética sin ser agresivo u hostil.

Indicadores de Conducta

- * Demuestra una actitud positiva al realizar el ejercicio
- * Demuestra dinamismo y energía al realizar el ejercicio.
- * Demuestra seguridad en sus actos
- * Mantiene motivación durante el ejercicio.
- * Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros
- * Muestra perseverancia para alcanzar resultados
- * Demuestra tranquilidad ante la presión



3. **FORMATOS de registro y evaluación de competencias.**

Los formatos sintetizan la evidencia de los comportamientos observados por los evaluadores, es necesario contar con ellos con fines de registro, calificación de las conductas y síntesis de la información.

Los formatos requeridos para un Assessment Center son:

Formato No. 1: Ficha Técnica y Logística del Assessment Center: (ver anexo pag. 24)

Constituye el documento que compila la información más importante del cargo a evaluar en términos de competencias laborales, así como de las técnicas a utilizar y recursos humanos y materiales a utilizar. Moderador y/o Administrador de la Técnica diligenciar este documento y entregarlo a cada uno de los observadores.

Formato No. 2: Ficha Plan de Actividades. (Ver anexo pag. 25)

Constituye el cronograma de actividades por realizar durante la ejecución de la técnica.

Debe ser diligenciado por el Moderador y/o Administrador, y debe ser entregado a cada uno de los evaluadores del proceso.

Debe ser leído a los participantes en el momento en que se da inicio a dicha actividad. Debe ser diligenciado detalladamente, teniendo en cuenta todos los tiempos y actividades por realizar, inclusive refrigerios, almuerzos, brake, etc.

Formato No. 3: Ficha de Observación y Registro de las competencias. (Ver anexo pag. 26 a 33)

Este formato debe ser entregado a cada evaluador, uno específicamente por cada candidato que tenga que evaluar. En él se deben indicar los comportamientos a evaluar durante la observación de los ejercicios. Razón por la cual es importante entregarlo previamente junto con los formatos anteriores, con el fin de que sea conocido y comprendido por los evaluadores.

Formato No. 4: Ficha Evaluación Consolidada de Participantes. (Ver anexo pag. 34 y 35)

Recordemos la sugerencia de que cada evaluador - observador tenga uno o dos participantes a cargo dentro de su proceso de evaluación. Razón por la cual, una vez registradas las conductas de cada uno por separado, logre establecer el margen diferenciador entre uno y otro; para lo que se hace necesario que cada observador diligencie la ficha consolidada de participantes, donde se logre establecer el nivel comparativo de competencias entre los aspirantes a cargo.

Formato No. 5: Informe Final Assessment Center. (Ver anexo pag. 36)

Una vez reunidos los observadores, haber compartido los resultados desde cada punto de vista, y luego de haber llegado a un consenso, se procederá a realizar un sólo informe final de evaluación Assessment Center. En aquellos casos de procesos de selección, la técnica indica hacer el informe correspondiente a la persona que se considera competente para el cargo y debe ser firmado por todos los observadores, garantizando con ello su aceptación sobre el proceso de evaluación. Se puede realizar un informe por cada candidato evaluado.



4. El diseño de las pruebas y/o técnicas situacionales por aplicar en cada caso.

Una vez contemos con las competencias del cargo a evaluar es importante diseñar las situaciones. Para ello, la metodología del Assessment Center nos proporciona una serie de técnicas a utilizar, por lo que es importante describir cada una como lo hacemos a continuación.

– Ejercicios a Realizar

(Ver anexo pag. 37 a 41)

5. Ambiente adecuado para aplicar la técnica sin interrupciones.

Es necesario contar con el ambiente y los recursos necesarios.

De todas formas, se requiere que una vez establecida la técnica y el contenido del ejercicio, usted adecue al ambiente lo más aproximado posible a la realidad.

En cuanto a recurso humano se requiere:

- 1 - Moderador o Administrador.
- 2 - Observadores y/o Evaluadores.
- 3 - Participantes.

El observador pasivo

(Ver anexo pag. 42)

- El observador pasivo, al igual que el moderador y el observador asistente, son las personas que observan, registran y evalúan las conductas de los participantes durante la ejecución de las pruebas.
- Deben poseer pleno conocimiento de la metodología, del perfil y de las conductas a evaluar; normalmente son personas de la línea directiva de la organización; suele estar siempre dentro de este grupo de observadores el jefe del cargo que se está evaluando en ese momento. Y su rol es totalmente pasivo, no pueden intervenir en ningún momento. En caso de que hubiese preguntas o cualquier situación durante la prueba, es el moderador y/o observador asistente el encargado de responderlas y/o solucionarlas.



Después del Assessment Center

1. Evaluación Consolidada de participantes:

Tal y como se indicó, cada observador deberá registrar los comportamientos observados a cada participante; con el fin de establecer el margen diferenciador entre uno y otro.

2. Consenso de los resultados:

Los observadores habrán de debatir los resultados y establecer quién es el candidato con mayor nivel de competencia. Deberán llegar a un acuerdo unánime, y definir un ranking de posiciones entre los candidatos evaluados.

3. El informe final Assessment Center:

Es importante anotar que el Assessment Center sugiere elaborar un sólo informe final sobre aquel o aquellos candidatos con mayor nivel de opción o competencia según lo evaluado en las simulaciones. Dicho informe debe ser firmado por todos los evaluadores presentes durante la ejecución del mismo.

4. Informe y/o retroalimentación sobre los resultados:

Una de las ventajas del Assessment Center consiste en que los participantes logran percibir cómo le fue así mismos frente a sus competidores. Tener cuidado de no herir susceptibilidades.

Cuando se hace a nivel externo es prudente adicionar los resultados a las otras etapas del proceso de selección con el fin de que se tome en cuenta para la toma de decisión final.

Beneficios A.C.

- Se obtiene información precisa y más completa sobre el potencial de las personas.
- Su precisión se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada.
- Los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, y sobre todo, acceden de manera más transparentes a las exigencias de los puestos.
- Los estudios realizados muestran que se logra un mejor ajuste del candidato al perfil buscado, gracias a la participación de varios evaluadores y a la multiplicidad y complementariedad de las técnicas utilizadas.
- Posibilidad de identificar los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades del candidato, identificar las necesidades de capacitación.
- Las personas que emiten juicios, son personas de “línea”, las cuales se encuentran en una mejor posición para conocer los requerimientos reales de los puestos.
- El reporte final es elaborado por consenso de los asesores, que intervienen en el proceso. Es decir, la evaluación final no queda a criterio de una sola persona como tradicionalmente se hace.
- Los asesores están protegidos de las muchas interrupciones de las condiciones normales del trabajo y pueden poner su completa atención sobre la conducta del candidato en los ejercicios.



- Posibilidad de identificar los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades del candidato, identificar las necesidades de capacitación.
- El reporte final es elaborado por consenso de los asesores, que intervienen en el proceso. Es decir, la evaluación final no queda a criterio de una sola persona como tradicionalmente se hace.
- Los asesores están protegidos de las muchas interrupciones de las condiciones normales del trabajo y pueden poner su completa atención sobre la conducta del candidato en los ejercicios.

Utilidad

- Sirven como estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo para desempeñarlo exitosamente.

Retroalimentación y desarrollo

- Permite a los participantes ejercitar alguna actividad o habilidad y reciben retroalimentación inmediata sobre la efectividad de su actuación.

* Ejemplo: gerentes que necesiten desarrollar habilidades de negociación : usan ejercicios destinados a poner en práctica ésta competencia.

Proceso de observación

1. Observar comportamientos
2. Registrar comportamientos
3. Clasificar comportamientos
4. Valorar comportamientos
5. Integrar observaciones
6. Discutir análisis
7. Obtener consensos

Descripción

1. Observar conductas

- Observar sin interrumpir el desempeño de los participantes.
- Se espera realicen anotaciones frecuentes.
- Las apreciaciones generales son inadecuadas para el proceso de observación

2. Registrar Conductas

- Realizarlo de forma individual.
- Las anotaciones pueden consistir en:
- Descripciones de conductas observadas



- Resúmenes que describan patrones de conductas

3. Clasificar conductas

- Luego de terminado el ejercicio cada evaluador clasifica las conductas en dimensiones.
- Las dimensiones estarán claras, ya que se mostraran sus definiciones.

4. Valorar conductas

- Cuando las conductas han sido clasificadas, procede la valoración en términos de efectividad del desempeño.

* A cada conducta observada deben preguntarse:

¿Qué tan efectiva la conducta desde el punto de vista del desempeño?

¿Representa ésta conducta un desempeño efectivo de la dimensión?

Se utiliza dos signos: + (efectiva) y – (poco efectiva)

5. Integrar observaciones

- Se integra lo observado en cada dimensión, no en cada ejercicio.
- Cada dimensión debe ser valorada basándose en las siguientes puntuaciones:

6. Discutir observaciones

- Cada observador con su análisis, se reúnen para discutir sus observaciones y lograr consensos de cada participante.
- Cada participante debe ser observado por dos sombras.
- Observadores exponen su análisis y los demás lo escuchan para: Solicitar aclaraciones, formular objeciones, examinar conclusiones, profundizar el análisis y tomar una decisión de la calificación de cada participante.

VALOR	RESULTADOS
5	Muy competente
4	Competente
3	Medianamente competente
2	Requiere desarrollar
1	Requiere mucho desarrollo

7. Retroalimentar a los participantes

- El tipo de información que se devuelve varía de acuerdo al tipo de Assessment.
- Assessment con fines de diagnóstico: retroalimentación detallada a cada participante de cada una de las competencias



Errores del Evaluador

- La primera impresión.
- Juicios preconcebidos.
- Similitud personal.
 - Efecto Halo.
 - Comparar

ANEXOS



FORMATO N°1

COMPañIA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	FICHA TÉCNICA Y LOGÍSTICA	Elaborado por: Caty Montero Vega
Fecha: 18 de Marzo del 2009 Cargo a Evaluar: Ayudante General		
CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL PERFIL		
OBJETIVO DEL CARGO: Reporta a la supervisión de producción, de quien recibe órdenes e instrucciones concernientes a los trabajos a realizar en las áreas respectivas, adicionalmente debe coordinar con los operadores del área en la cual se encuentre realizando las actividades relacionadas a su cargo.		
Debe preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto. Abastece de materiales, productos en proceso y accesorios a ser utilizados en las diferentes etapas del proceso productivo, además lleva el control y registro de accesorios utilizados para el manejo y almacenamiento en cada una de las áreas.		
Requisitos de Educación: Bachiller		
Formación: Técnica o en Ciencias		
Experiencia:		
Conocimientos:		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Abastecer de materiales, productos en proceso y accesorios a ser utilizados en las diferentes etapas del proceso productivo verificando especificaciones técnicas requeridas en el proceso y asegurar la identificación de los mismos. Debe verificar el programa de producción de los diferentes centros de trabajo y garantizar su abastecimiento. • Cumplir con el procedimiento estándar y con todos los requisitos que el sistema de calidad exige para su cargo. • Ayudar a mantener limpio y ordenados los diferentes centros de trabajo. • Retirar accesorios vacíos del área de trabajo a la cual ha sido asignado y almacenarlos adecuadamente en las áreas respectivas. • Integrará los equipos de trabajo relacionados con las funciones de la compañía a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y resultados. • Reporta los materiales que no cumplan con las especificaciones técnicas y accesorio en mal estado. 		
OBJETIVO DEL ASSESSMENT CENTER		
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las competencias que posee cada candidato - Determinar en que grado posee el candidato cada competencia. - Tomar una decisión de selección respecto a los resultados obtenidos en los A.C. 		
RESPONSABLES DE LA EVALUACION		
Moderador	Observador Asistente	Observadores Pasivos
Nombre: Caty Montero Vega Cargo: Asistente de Selección y Capacitación.	Nombre: Cargo: Semilla	Nombre
		Cargo
		Jeefe de Planta 2
		Jeefe de Planta 1
Gerente D.O.	Líder proyecto	MGC

FORMATO N°1

		Jefe de Mantenimiento
		Jefe de selección y capacitación
	Entrenamiento Recibido	Responsable del Entrenamiento
Actividad	Intensidad	
Capacitación observadores: Competencias, conductas, A.C.	Alta	Caty Montero Vega
	PARTICIPANTES	
Nombre	Edad	Educación
1.	24	B. Comercio Casado
2.	21	B. Técnico Eléctrico Casado
3.	25	B. Químico Biólogo Soltero
4.	24	B. Físico Matemático Soltero
5.	25	B. Sociales Casado
6.	25	B. Tec. Automotriz Casado
7.	29	B. Ebanistero Casado
8.	20	B. T. Electricidad Soltero
9.	29	B. Comercio Casado
10.	19	B. Ciencias Sociales Soltero
11.	23	B. Comercio y Adm. Soltero
12.	29	B. Tec. Agropecuario Casado
13.	25	B. Electrónica Casado
14.	23	Egresado Derecho Casado
15.	25	B. Ciencias Sociales Soltero
TOTAL PARTICIPANTES: 12		
TOTAL SESIONES PROGRAMADAS: 1		
FECHA PROGRAMADA PARA EL ASSESSMENT: Miércoles 18 de Marzo del 2009		
LUGAR: Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. Multisala / Sala RR.HH.		

FORMATO N°2

AGENDA PARA ASSESSMENT CENTER	
HORA	ACTIVIDAD
8:00	Bienvenida a los Participantes- Presentación de la Empresa y del cargo a ocupar
8:15	Presentación de los Coordinadores-Sombras-Personal Apoyo
8:30	Explicar las actividades a desarrollar, los objetivos, y los ejercicios a desarrollar, énfasis en tiempo destinado para cada actividad
8:45	Presentación de los participantes, ratificar el deseo de participar en el proceso, entrega de targetas
9:00 a 9:45	¿Quién Soy? Soy Yo
10:00 a 10:30	Explicación de cada participante
10:30 a 10:45	Break
11:00 a 12:30	Lanzar el Huevo
12:30 a 13:15	Reflexión del Ejercicio
13:15 a 14:00	Almuerzo
14:00 a 15:15	Elaborar una llanta
15:15 a 15:45	Reflexión del Ejercicio
15:45 a 16:30	El día del fin del mundo
16:30 a 17:00	Reflexión del Ejercicio
17:00	Agradecimiento



FORMATO N°3 EJERCICIOS

COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS.	Elaborado: Caty Montero Vega
	Evaluador – Observador	

Candidato Nro. _____

Nombre del Candidato: _____

Nombre del Observador: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL EJERCICIO: El Día del Fin del Mundo

Competencia	Rara Ve z	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Creatividad				
Propone ideas novedosas, originales				
Propone ideas aplicables				
Propone ideas valiosas				
Utiliza los recursos de forma eficiente				
Da apertura a las ideas de compañeros				
Mejora las ideas dadas por sus compañeros				
Otras:				
Trabajo en Equipo				
Se muestra participativo				
Se muestra cooperador				
Se preocupa por alcanzar la meta				
Motiva al grupo				
Muestra interés por la tarea				
Apoya las ideas de los otros				

FORMATO N°3 EJERCICIOS

Otras:	Rara Ve z	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Competencia				
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas				
Tiene fluidez verbal				
Tono de voz adecuado				
Puede expresar sus ideas				
Puede expresar sus ideas				
Se comprende las ideas dadas				
Otras:				
Planeación y Organización				
Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.				
Analiza la tarea antes de realizarla				
Demuestra interés por resolver el ejercicio				
Determina y establece las actividades a realizar				
Cumple con las instrucciones y reglas dadas				
Pendiente del tiempo y plazos				
Propone procedimientos para resolver el problema				
Otras:				
Aserividad				
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.				
Demuestra seguridad en sus actos				
Mantiene motivación durante el ejercicio.				
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros				
Muestra perseverancia para alcanzar resultados				
Demuestra tranquilidad ante la presión				
Otras:				



FORMATO N°3 EJERCICIOS

COMPañIA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS, Evaluador – Observador	Elaborado: Katy Montero Vega

Candidato Nro. _____

Nombre del Candidato: _____

Nombre del Observador: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL EJERCICIO: Elaborar una llanta

Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Creatividad				
Propone ideas novedosas, originales				
Propone ideas aplicables				
Propone ideas valiosas				
Utiliza los recursos de forma eficiente				
Da apertura a las ideas de compañeros				
Mejora las ideas dadas por sus compañeros				
Otras:				
Trabajo en Equipo				
Se muestra participativo				
Se muestra cooperador				
Se preocupa por alcanzar la meta				
Motiva al grupo				
Muestra interés por la tarea				
Apoya las ideas de los otros				
Otras:				

FORMATO N°3 EJERCICIOS

Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas				
Tiene fluidez verbal				
Tono de voz adecuado				
Puede expresar sus ideas				
Puede expresar sus ideas				
Se comprende las ideas dadas				
Otras:				
Planeación y Organización				
Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.				
Analiza la tarea antes de realizarla				
Demuestra interés por resolver el ejercicio				
Determina y establece las actividades a realizar				
Cumple con las instrucciones y reglas dadas				
Pendiente del tiempo y plazos				
Propone procedimientos para resolver el problema				
Otras:				
Aserividad				
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.				
Demuestra seguridad en sus actos				
Mantiene motivación durante el ejercicio.				
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros				
Muestra perseverancia para alcanzar resultados				
Demuestra tranquilidad ante la presión				
Otras:				



FORMATO N°3 EJERCICIOS

COMPañIA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS, Evaluador – Observador	Elaborado: Caty Montero Vega

Candidato Nro. _____

Nombre del Candidato: _____

Nombre del Observador: _____

Fecha: _____

NOMBRE DEL EJERCICIO: Lanzar el huevo

Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Creatividad				
Propone ideas novedosas, originales				
Propone ideas aplicables				
Propone ideas valiosas				
Utiliza los recursos de forma eficiente				
Da apertura a las ideas de compañeros				
Mejora las ideas dadas por sus compañeros				
Otras:				
Trabajo en Equipo				
Se muestra participativo				
Se muestra cooperador				
Se preocupa por alcanzar la meta				
Motiva al grupo				
Muestra interés por la tarea				
Apoya las ideas de los otros				
Otras:				

FORMATO N°3 EJERCICIOS

Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas				
Tiene fluidez verbal				
Tono de voz adecuado				
Puede expresar sus ideas				
Puede expresar sus ideas				
Se comprende las ideas dadas				
Otras:				
Planeación y Organización				
Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.				
Analiza la tarea antes de realizarla				
Demuestra interés por resolver el ejercicio				
Determina y establece las actividades a realizar				
Cumple con las instrucciones y reglas dadas				
Pendiente del tiempo y plazos				
Propone procedimientos para resolver el problema				
Otras:				
Aserividad				
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.				
Demuestra seguridad en sus actos				
Mantiene motivación durante el ejercicio.				
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros				
Muestra perseverancia para alcanzar resultados				
Demuestra tranquilidad ante la presión				
Otras:				



FORMATO N°3 EJERCICIOS

COMPañía ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS. Evaluador – Observador	Elaborado: Cathy Montero Vega
---	--	--

Candidato Nro. _____
Nombre del Candidato: _____
Nombre del Observador: _____
Fecha: _____
NOMBRE DEL EJERCICIO: ¿Quién soy? Soy Yo

Competencia	Rara Ve z	A V e c e s	Casi Si e m p r e	Si e m p r e
Creatividad				
Propone ideas novedosas, originales				
Propone ideas aplicables				
Propone ideas valiosas				
Utiliza los recursos de forma eficiente				
Da apertura a las ideas de compañeros				
Mejora las ideas dadas por sus compañeros				
Otras:				
Competencia				
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas				
Tiene fluidez verbal				
Tono de voz adecuado				
Puede expresar sus ideas				
Puede expresar sus ideas				
Se comprende las ideas dadas				

FORMATO N°3 EJERCICIOS

Otras:					
Aserividad					
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.					
Demuestra seguridad en sus actos					
Mantiene motivación durante el ejercicio.					
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros					
Muestra perseverancia para alcanzar resultados					
Demuestra tranquilidad ante la presión					
Otras:					



FORMATO N°4

COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	FICHA EVALUACIÓN CONSOLIDADA DE PARTICIPANTES	Elaborado por: Caty Montero Vaga
---	--	--

Fecha: _____

Evaluadores: _____

Participantes:

Candidato 1: _____ Candidato 5: _____

Candidato 2: _____ Candidato 6: _____

Candidato 3: _____ Candidato 7: _____

Candidato 4: _____ Candidato 8: _____

Competencia	Candidato 1		Candidato 2		Candidato 3		Candidato 4	
	Req.	Eval.	Req.	Eval.	Req.	Eval.	Req.	Eval.
<i>Creatividad</i>								
<i>Trabajo en Equipo.</i>								
<i>Comunicación Oral</i>								
<i>Planeación y Organización</i>								
<i>Asertividad</i>								
OTRAS								
RANKING DE POSICIONES								

FORMATO N°4

Competencia	Candidato 5		Candidato 6		Candidato 7		Candidato 8	
	Req.	Eval.	Req.	Eval.	Req.	Eval.	Req.	Eval.
<i>Creatividad</i>								
<i>Trabajo en Equipo.</i>								
<i>Comunicación Oral</i>								
<i>Planeación y Organización</i>								
<i>Asertividad</i>								
OTRAS								
RANKING DE POSICIONES								

Competencia	Candidato 9		Candidato 10		Candidato 11		Candidato 12	
	Req.	Eval.	Req.	Eval.	Req.	Eval.	Req.	Eval.
<i>Creatividad</i>								
<i>Trabajo en Equipo.</i>								
<i>Comunicación Oral</i>								
<i>Planeación y Organización</i>								
<i>Asertividad</i>								
OTRAS								
RANKING DE POSICIONES								



FORMATO N°5

COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A.	INFORME FINAL ASSESSMENT CENTER	Elaborado por: Cathy Montero Vega
---	--	--------------------------------------

Participante _____
 Evaluadores _____
 Fecha: _____

Competencia	Nivel requerido	Nivel Evaluado.	Comportamientos.	Fortalezas / Debilidades.
<i>Creatividad</i>				
<i>Trabajo en Equipo.</i>				
<i>Comunicación Oral.</i>				
<i>Planeación y Organización.</i>				
<i>Asertividad.</i>				
Observaciones				
Firmas Evaluadores: _____ _____ _____				

EJERCICIOS A REALIZAR

EJERCICIOS A REALIZAR				
Tipo de Ejercicio	Descripción de la actividad	Competencias a Evaluar	Tiempo	Recursos
¿Quién Soy? Soy yo	Describir los momentos más felices de su vida; los momentos más tristes-frustrantes de su vida, cuáles son sus metas y sueños y sus fortalezas y debilidades	Creatividad. Comunicación oral Asertividad	30 min	Cartulinas Revistas Perifoneos Pega Cinta Marcadores
Tipo de Ejercicio	Descripción de la actividad	Competencias a Evaluar	Tiempo	Recursos
El día del fin del mundo	Se comunicará la fecha del fin del mundo y se da un mes a partir de la fecha en la que se realiza el ejercicio. Se pedirá planificar las actividades individuales y luego grupales (3 personas) partir de los objetivos y propósitos posibles.	Creatividad Comunicación Oral Trabajo en equipo Planeación y Org. Asertividad	45min	Papel Afiche Marcadores de color
Tipo de Ejercicio	Descripción de la actividad	Competencias a Evaluar	Tiempo	Recursos
Construcción de una llanta	Elaborar una llanta que ruede, con una dimensión.....	Creatividad Comunicación Oral Trabajo en equipo Planeación y Org. Asertividad	45min	Cartulinas negras. Papel perifoneo papel Cinta Tijeras Cinta Pega
Tipo de Ejercicio	Descripción de la actividad	Competencias a Evaluar	Tiempo	Recursos
Lanzar el huevo	Lanzar el huevo de un segundo piso y que llegue al piso sin romperse.	Creatividad Comunicación Oral Trabajo en equipo Planeación y Org. Asertividad	45min	Huevos Rollo de Perifoneo Tela Cintas- masking Tijeras Algodón



EJERCICIOS

COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A
CONTINENTAL GENERAL TIRE
Proceso de selección 2008
Ejercicios Assessment Center

SELECCIÓN DE PERSONAL

EJERCICIOS – ASSESSMENT CENTER

Para comenzar con el desarrollo de los ejercicios de Assessment Center, se realizará una dinámica de Presentación.

Dinámica de Presentación:

Nombre:

¿Quién Soy? Soy yo

Objetivo:

Obtener mayor información de la vida de los participantes.
Observar competencia: comunicación oral

Materiales:

- Cartulinas
- Revistas
- Periódicos
- Pega
- Cinta
- Marcadores

Desarrollo:

A cada participante se le entregará una cartulina dividida en 4 parte iguales, se les asignará revistas, periódicos, con los cuales tendrán que construir un collage (imágenes, fotos, frases), en cada parte se colocará la siguiente información:

1	2
3	4

- 1- Momentos más felices de su vida
- 2- Momentos más tristes-frustrantes de su vida
- 3- Cuales son sus metas y sueños
- 4- Fortalezas y Debilidades

Tiempo:

Para realizar esta actividad tendrán 20 min.

Observaciones:

Una vez terminado el ejercicio, cada participante contará con 5 min. Para explicar su collage. Luego se procederá a hacer una revisión integral del ejercicio.



EJERCICIOS

COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A
CONTINENTAL GENERAL TIRE
Proceso de selección 2008
Ejercicios Assessment Center

Nombre:

El día del fin del mundo

Objetivo:

Conocer la idea que

Materiales:

1. Papel afiche
2. Marcadores de color.

Desarrollo:

1- Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico ni caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cósmicos o nucleares.

2- Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.

3- La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.

4- El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 3 personas cada uno.

5- Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.

6- Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

Al finalizar las actividades los candidatos realizarán una auto-evaluación de su participación en los juegos y podrán hacer comentarios acerca de los mismos.

Observaciones:

Luego del ejercicio se dará un espacio de reflexión.

EJERCICIOS

COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A
CONTINENTAL GENERAL TIRE
Proceso de selección 2008
Ejercicios Assessment Center

Ejercicio Assessment Center

Nombre: Construcción de una llanta

Objetivo:

Elaborar una llanta que ruede.

Materiales:

1. Cartulinas negras.
2. Papel periódico
3. Papel
4. Carbón
5. Tijeras
6. Cinta
7. Pega

Desarrollo:

Se forman tres grupos.

Se tendrá que realizar una llanta utilizando los materiales dados.

La llanta tendrá que tener una dimensión de:

DM- Diámetro mayor: 65 cm

Dm- Diámetro menor: 37,5 cm

Ancho: 17,5

La llanta tendrá que rodar

Tiempo:

Se dispondrá de 45 min para la realización.

Observaciones:

Reflexión después de la realización del ejercicio.



EJERCICIOS

COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A
CONTINENTAL GENERAL TIRE
Proceso de selección 2008
Ejercicios Assessment Center

Ejercicio Assessment Center

Nombre:

Lanzar el huevo

Objetivo:

Lanzar el huevo de un segundo piso y que llegue al piso sin romperse.

Materiales:

1. Huevos
2. Rollo de papel
3. Periódico
4. Tela
5. Cintas-masking
6. Tijeras
7. Algodón

Desarrollo:

Formar tres grupos

Cada equipo tendrá que intentar lanzar el huevo sin que se rompa de un piso al otro, utilizando los materiales asignados, en un tiempo determinado.

Observaciones:

Espacio de reflexión luego del ejercicio.

OBSERVADORES Y PARTICIPANTES

FORMATO DE OBSERVACIÓN				
Observadores	QUIEN SOY? SOY YO	EL DIA DEL FIN DEL MUNDO	ELABORAR UNA LLANTA	LANZAR EL HUEVO
A	1-2	3-4	5-6	7-8
B	3-4	5-6	7-8	9-10
C	5-6	7-8	9-10	11-12
D	7-8	9-10	11-12	1-2
E	9-10	11-12	1-2	3-4
F	11-12	1-2	3-4	5-6

OBSERVADORES Y PARTICIPANTES

EJERCICIO	
	EL DIA DEL FIN DEL MUNDO
A	3-4
B	5-6
C	7-8
D	9-10
E	11-12
F	1-2

GRUPO		
	EJERCICIO EL DIA DEL FIN DEL MUNDO	
Tres grupos de cuatro personas		
GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3
F-A	B-C	D-E
1-2-3-4	5-6-7-8	9-10-11-12



OBSERVADORES Y PARTICIPANTES

EJERCICIO	
	ELABORAR UNA LLANTA
A	5-6
B	7-8
C	9-10
D	11-12
E	1-2
F	3-4

GRUPO	
	ELABORAR UNA LLANTA
	Tres grupos de cuatro personas
GRUPO 1	GRUPO 2
E-A	F-C
1-2-5-6	3-4-9-10
	GRUPO 3
	B-D
	7-8-11-12

OBSERVADORES Y PARTICIPANTES

EJERCICIO	
	LANZAR EL HUEVO
A	7-8
B	9-10
C	11-12
D	1-2
E	3-4
F	5-6

GRUPO	
	LANZAR EL HUEVO
	Tres grupos de cuatro personas
GRUPO 1	GRUPO 2
D-B	F-C
1-2-9-10	5-6-11-12
	GRUPO 3
	E-A
	3-4-7-8



OBSERVACIONES



CAPÍTULO V

5 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TALLER DE ASSESSMENT CENTER (A.C.)

5.1 INTRODUCCIÓN

La implementación de un programa piloto de de Assessment Center, dirigido a conocer las competencias de los aspirantes al cargo de ayudantes generales (obreros) de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., está enmarcado en cumplimiento de 4 Etapas:

En la etapa 1 se dará a conocer los resultados de las entrevistas realizadas a jefes y a supervisores de planta para conocer su opinión sobre el proceso de selección utilizado en la Compañía.

En la etapa 2 constan los resultados obtenidos luego de realizar un jerarquizador de competencias en donde se llegará a determinar que competencias son necesarias para cumplir con éxito el cargo de Ayudante General, para luego proceder a determinar las conductas que serán necesarias medir en cada competencia.

En la etapa 3 se podrá conocer los resultados obtenidos tras la aplicación del taller de A.C., y los resultados obtenidos en la prueba de personalidad NEO-FFI, y en la prueba psicomotriz RM.

Finalmente en la etapa 4 se conocerá los resultados sobre la validación que realizan los participantes, observadores y el experto en A.C.

5.1.1 RESULTADOS DE LA ETAPA No.1

5.1.1.1 Informe de entrevistas a jefes y a supervisores de personal

Para poder realizar la aplicación de un programa piloto de Assessment Center (A.C.) fue necesario entrevistar a 8 (ocho) Jefes y Supervisores de planta de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., (Ver Anexos Etapa No. 1), para conocer su opinión sobre el actual proceso de selección obteniendo los siguientes resultados:

a) Conocimiento y opinión sobre el actual proceso de selección:

Cuatro de los entrevistados desconocen el actual proceso de selección y consideran que por los resultados obtenidos en planta no es el más idóneo.

Uno de los entrevistados, piensa que el actual proceso de selección inicia al formar un grupo de aspirantes los cuales participan en un curso de inducción sobre el proceso productivo, para luego realizar una visita por planta y finalmente realizar una entrevista con el jefe encargado del área que presenta la necesidad.

Mientras tanto, otros dos creen que luego de las entrevistas se les aplican test de personalidad y los resultados obtenidos sirven como primer filtro en el proceso de selección.

Sin embargo, la mayoría de los entrevistados consideran necesario mejorar el actual proceso de selección del personal, ya que, muchas de las personas que ingresan a laborar no cubren las expectativas y necesidades que se tienen en la planta.

b) Calificación al actual proceso de selección del personal.

Luego de solicitar opinión a 8 supervisores de planta sobre actual proceso de selección se pudo obtener el siguiente resultado:

	FRECUENCIA	PERCEPCIÓN	%
	0	EXCELENTE	0.00%
	2	MUY BUENA	25.00%
	5	BUENA	62.50%
	1	REGULAR	12.50%
	0	DEFICIENTE	0.00%
TOTAL	8		100.00%

FIGURA 8. **Opinión sobre el actual proceso de selección.**

Elaboración: CMV

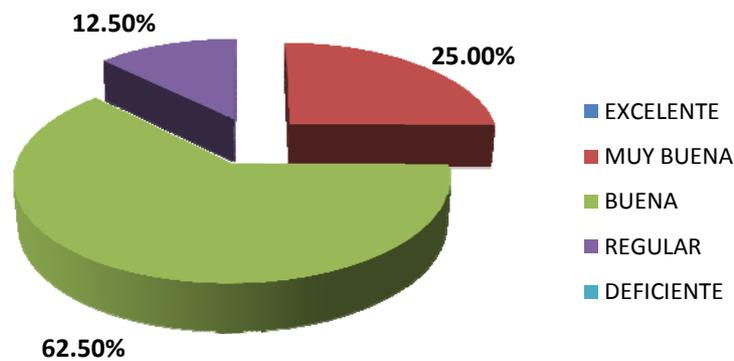


FIGURA 8.1. **Opinión sobre el actual proceso de selección.**

Elaboración: CMV

Interpretación:

El 62,5% de los entrevistados considera que el actual proceso de selección es bueno; el 25% considera que es muy bueno; el 12.5% de los entrevistados considera que es regular.

c) Las personas entrevistadas consideran que las siguientes actividades realizadas son una fortaleza en el actual proceso de selección.

Realizar entrevistas de selección, aplicar pruebas de motricidad, realizar curso de Inducción (Proceso y Producto), establecer patrones de conducta mediante la aplicación de entrevistas y el chequeo medico

Los entrevistados consideran como debilidades del actual proceso de selección los siguientes factores:

d) Las personas entrevistadas consideran que las siguientes actividades realizadas son consideradas como una debilidad en el actual proceso de selección.

El personal nuevo ingresa con una idea errónea de seguridad, no tienen ningún entrenamiento previo, desconocen sistemas de calidad, seguridad, no hay las suficientes carpetas seleccionadas, las personas seleccionadas no pasan los exámenes médicos, falta de identificación de características personales, no se

analiza las actitudes, existe falta de compromiso, no se identifica competencias ni habilidades

e) Aspectos que los entrevistados consideran importantes incluir en el actual proceso de selección:

El 25% de los entrevistados consideran necesario la intervención del personal de producción en la entrevista final.

El 17% considera necesario aplicar más pruebas psicológicas de personalidad, aptitudes.

El 58% de los entrevistados consideran necesario aplicar técnicas modernas que permitan conocer las actitudes, destrezas personales, asertividad.

f) Causas de las selecciones no acertadas.

Luego de realizar un análisis del personal que salió de la Compañía se ha podido observar que la decisión de no continuar con los contratos se debió a:

- Falta de pertenencia de los trabajadores hacia la Compañía.
- Personal desmotivado, sin ganas de trabajar.
- Falta de comunicación con los jefes y compañeros.
- Actitud pasiva y conformista al realizar sólo las actividades que se les pide. No son proactivos.
- Falta de iniciativa al realizar el trabajo.
- Elevado ausentismo.
- Falta de compromiso.
- No se evalúa con anterioridad la capacidad para trabajar en equipo, la asertividad, capacidad de comunicación, organización, liderazgo, iniciativa.
- Falta de respeto ante la autoridad.

- No se conoce con anterioridad las cualidades y debilidades de los aspirantes.

- Falta de capacidad para adaptarse al grupo.

g) Costos de una mala selección para la empresa:

Se ha podido determinar que los siguientes factores son consecuencia de una mala selección del personal:

- Scrap.
- Ausentismo.
- Falta de colaboración.
- Trabajo deficiente.
- Problemas en el proceso.
- Accidentes.
- Malestar al grupo de trabajo, baja eficiencia y rendimiento; inclusive problemas legales.
- Bajos niveles de producción.
- Necesidad de re-entrenamiento.
- Prescindir de sus servicios por falta de compromiso, desinterés o poca responsabilidad.
- Pérdida de recursos: desde la etapa de selección y capacitación.
- No hay disponibilidad de realizar horas extras por vivir lejos.

5.1.2 RESULTADOS DE LA ETAPA No. 2

Para diseño y aplicar un proceso de selección utilizando la técnica de Assessment Center fue necesario realizar las siguientes actividades:

5.1.2.1 Determinar las competencias y las conductas a evaluar en los Assessment Center. (Ver Anexos Etapa No. 2)

Para determinar las competencias que serían evaluadas en los Assessment Center se aplicó un jerarquizador de competencias en donde se ubicaron las siguientes competencias con sus respectivos significados: Comunicación oral, liderazgo,

iniciativa, planeación y organización, flexibilidad conductual, sensibilidad organizacional, asertividad, percepción, trabajo en equipo, creatividad, trabajo bajo presión y relaciones humana.

Se solicitó a cada supervisor calificar del 1 al 12 según el grado de importancia que daría a cada competencia. Luego se obtienen los promedios de las posiciones asignadas a cada competencia, esta cifra representa un porcentaje total. El valor total de la columna de la sumatoria se divide entre cada uno de los elementos que lo componen. El resultado se multiplica por 10, produciéndose la columna llamada de peso, que representa el valor que tiene cada una de las competencias dentro del total. (Figura 9) Luego se procede a determinar el orden de importancia de las competencias a evaluar y se escogerán las cinco competencias más importantes. Siendo los resultados los indicados en la Figura 9.1.

Una vez que se analizó los resultados con los supervisores se determino necesario analizar la creatividad más no la iniciativa. Además incluir la asertividad como competencia necesaria para ser medida en el A.C. Figura 9.2.

PONDERACIÓN DE COMPETENCIAS										
COMPETENCIA	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	SUMATORIA	PESO
Comunicación oral	2	1	1	3	1	6	5	5	24	177
Liderazgo	7	5	2	2	8	8	2	6	40	106
Iniciativa	10	3	1	10	4	9	1	1	29	146
Planeación y Organización	6	10	1	4	3	7	2	4	31	137
Flexibilidad Conductual	3	11	1	9	1	10	2	11	48	88
Sensibilidad Organizacional	5	9	2	8	1	5	4	9	38	112
Asertividad	1	8	1	11	2	11	3	12	49	87
Percepción	8	6	2	12	1	12	3	8	44	96
Trabajo en equipo	4	4	1	7	1	1	1	3	22	193
Creatividad	9	7	1	1	4	3	1	2	19	223
Trabajo bajo presión	11	12	2	5	2	2	2	10	46	92
Relaciones humanas	12	2	1	6	1	4	1	7	34	125
									424	1581

FIGURA 9.1 Ponderación de Competencias

Elaboración: CMV

PESO	COMPETENCIA	POSICIÓN
223	Creatividad	1
193	Trabajo en equipo	2
177	Comunicación oral	3
146	Iniciativa	4
137	Planeación y Organización	5
125	Relaciones humanas	6
112	Sensibilidad Organizacional	7
106	Liderazgo	8
96	Percepción	9
92	Trabajo bajo presión	10
88	Flexibilidad Conductual	11
87	Asertividad	12

FIGURA 9.2 **Puntaje obtenido en cada competencia**

Elaboración: CMV

PESO	COMPETENCIA	POSICIÓN
223	Creatividad	1
193	Trabajo en equipo	2
177	Comunicación oral	3
137	Planeación y Organización	4
87	Asertividad	5

FIGURA 9.3 **Competencias a ser medidas en los A.C.**

Elaboración: CMV

5.1.2.2 Identificar los comportamientos a evaluar en cada una de competencias a medir en los Assessment Center

Si deseamos medir una competencia es necesario desglosar la información en conductas. A continuación se detalla las competencias a medir con sus respectivas definiciones, y al mismo tiempo con una serie de conductas que permitirán a los observadores ser más objetivos en el proceso de evaluación.

5.1.2.2.1 Creatividad

Definición: Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para mejorar procesos, estrategias, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan por que proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

Indicadores de Conducta

- Propone ideas novedosas, originales.
- Propone ideas aplicables.
- Proponer ideas valiosas.
- Utiliza los recursos de forma eficiente.
- Da apertura a las ideas de compañeros.
- Mejora las ideas dadas por sus compañeros.

5.1.2.2.2 Trabajo en Equipo.

Definición: Es la habilidad para participar activamente de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones de equipo.

Indicadores de Conducta

- Se muestra participativo.
- Se muestra cooperador.
- Se preocupa por alcanzar la meta.
- Motiva al grupo.
- Muestra interés por la tarea.
- Apoya las ideas de los otros.

5.1.2.2.3 Comunicación Oral.

Definición: Capacidad para expresarse oralmente y mostrar habilidad para escuchar y responder a lo que se pide en forma coherente.

Indicadores de conducta:

- Expresa claramente sus ideas.
- Tiene fluidez verbal.
- Tono de voz adecuado.
- Puede expresar sus ideas.
- Se comprende las ideas dadas.

5.1.2.2.4 Planeación y Organización.

Definición: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado a su actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Indicadores de Conducta

- Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.
- Analiza la tarea antes de realizarla.
- Demuestra interés por resolver el ejercicio.
- Determina y establece las actividades a realizar.
- Cumple con las instrucciones y reglas dadas
- Pendiente del tiempo y los plazos.

5.1.2.2.5 Asertividad.

Definición: Capacidad para mantener una actitud positiva y enérgica sin ser agresivo u hostil.

Indicadores de Conducta

- Expresa una actitud positiva al realizar el ejercicio.
- Demuestra seguridad en sus actos.
- Mantiene motivación durante el ejercicio.
- Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros.

- Muestra perseverancia para alcanzar resultados.
- Demuestra tranquilidad ante la presión.

5.1.2.3 Diseñar ejercicios de Assessment Center para medir las competencias requeridas para el cargo de Ayudantes Generales.

Los ejercicios fueron escogidos con los jefes y supervisores siendo los siguientes los más adecuados:

Primer Ejercicio:

- **Dinámica:** De Presentación
- **Nombre:** ¿Quién Soy? Soy yo
- **Objetivo:** Obtener mayor información de la vida de los participantes y observar las siguientes competencias: comunicación oral, creatividad y asertividad.
- **Materiales necesarios:** Cartulinas, Revistas, Periódicos, Pega, Cinta, Marcadores
- **Desarrollo:** A cada participante se le entregará una cartulina dividida en 4 parte iguales, se les asignará revistas, periódicos, con los cuales tendrán que construir un collage (imágenes, fotos, frases), en cada parte se colocará la siguiente información:
 1. Momentos más felices de su vida.
 2. Momentos más tristes-frustrantes de su vida.
 3. Cuáles son sus metas y sueños.
 4. Fortalezas y Debilidades.
- **Tiempo:** Para realizar esta actividad tendrán 30 min.
- **Observaciones:** Una vez terminado el ejercicio, cada participante contará con 5 min. Para explicar su collage. Luego se procederá a hacer una revisión integral del ejercicio.

Segundo Ejercicio:

- **Nombre:** El día del fin del mundo
- **Objetivo:** Conocer y evaluar las siguientes competencias: creatividad, comunicación oral, trabajo en equipo, planeación y organización, y asertividad.
- **Materiales:** Papel afiche, Marcadores de color.
- **Desarrollo:**
 1. Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico ni caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cósmicos o nucleares.
 2. Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.
 3. La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.
 4. El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 3 personas cada uno.
 5. Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.
 6. Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

Al finalizar las actividades los candidatos realizarán una auto-evaluación de su participación en los juegos y podrán hacer comentarios acerca de los mismos.

- **Tiempo:** Para realizar esta actividad tendrán 45 min.
- **Observaciones:** Luego del ejercicio se dará un espacio de reflexión.

Tercer Ejercicio:

- **Nombre:** Construcción de una llanta
- **Objetivo:** Elaborar una llanta que ruede, cumpliendo con las instrucciones dadas; conocer y evaluar las siguientes competencias: creatividad, comunicación oral, trabajo en equipo, planeación-organización y asertividad.
- **Materiales:** Cartulinas negras, Papel periódico, Papel, Tijeras, Cinta, Pega.
- **Desarrollo:**
 1. Se forman tres grupos de cuatro personas cada uno.
 2. Se tendrá que realizar una llanta utilizando los materiales dados.
 3. La llanta tendrá que tener una dimensión de:
 - DM- Diámetro mayor: 65 cm
 - Dm- Diámetro menor: 37,5 cm
 - Ancho: 17,5
 - La llanta tendrá que rodar
- **Tiempo:** Se dispondrá de 45 min., para la realización del ejercicio.
- **Observaciones:** Reflexión después de la realización del ejercicio.

Cuarto Ejercicio:

- **Nombre:** Lanzar el huevo
- **Objetivo:** Lanzar el huevo de un segundo piso y que llegue al piso sin romperse.
- **Materiales:** Huevos, Rollo de papel, Periódico, Tela, Masking, Tijeras, Algodón.
- **Desarrollo:** Formar dos equipos, cada equipo tendrá que intentar lanzar el huevo sin que se rompa de un piso al otro, utilizando los materiales asignados, en un tiempo determinado.
- **Observaciones:** Espacio de reflexión luego del ejercicio.

5.1.2.4 Selección de participantes.

Para la aplicación de la técnica de Assessment Center se ha seleccionado 12 participantes, a los cuales se les realizó un serie de entrevistas: filtro y a profundidad para determinar si cumplían con los requisitos básicos requeridos por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.

5.1.3 RESULTADOS DE LA ETAPA NO. 3

La implementación de un programa piloto de Assessment Center dirigido a conocer las competencias de los aspirantes al cargo de ayudantes generales de la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., requirió la aplicación de las siguientes herramientas: Aplicación de los ejercicios de Assessment Center, Aplicación del Inventario De Personalidad NEO –FFI, Test de Rapidez Motora de Mariano Yela. Para luego proceder a correlacionar los resultados obtenidos en cada una de las herramientas y llegar a un puntaje global de cada candidato.

5.1.3.1 Detalle de los resultados por herramienta:

5.1.3.1.1 Aplicación de la herramienta de Assessment Center. (Ver Anexo Etapa No. 3)

- La aplicación de herramienta de Assessment Center tuvo como objetivo observar, analizar, registrar y evaluar las siguientes competencias en los aspirantes:

Planeación y organización; Comunicación oral; Asertividad; Trabajo en Equipo; Creatividad.

- Cada competencia sería evaluada de acuerdo a la conducta observada, en base al siguiente puntaje:
 - Si la conducta se presenta RARA VEZ se dará un puntaje de 1
 - Si la conducta se presenta A VECES se dará un puntaje de 2
 - Si la conducta se presenta CASI SIEMPRE se dará un puntaje de 3
 - Si la conducta se presenta SIEMPRE se dará un puntaje de 4

Cada competencia será observada en cada uno de los ejercicios planteados, para luego realizar una suma de los puntajes obtenidos y obtener un resultado global de la competencia por participante.

EJERCICIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Planeación y Organización	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
Comunicación Oral	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Asertividad	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
Trabajo en Equipo	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
Creatividad	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4
PUNTAJE	19	16	17	17	17	16	16	15	19	14	17	18
PUESTO	1	5	4	4	4	5	5	6	2	7	4	3

FIGURA 10 Resultados obtenidos en los ejercicios de A.C. Elaboración: CMV

Participante	Puesto en A.C.
Participante 1	1
Participante 2	4
Participante 3	3
Participante 4	3
Participante 5	3
Participante 6	4
Participante 7	4
Participante 8	5
Participante 9	1
Participante 10	6
Participante 11	3
Participante 12	2

FIGURA 10.1 Posiciones obtenidas en los A.C. Elaboración: CMV

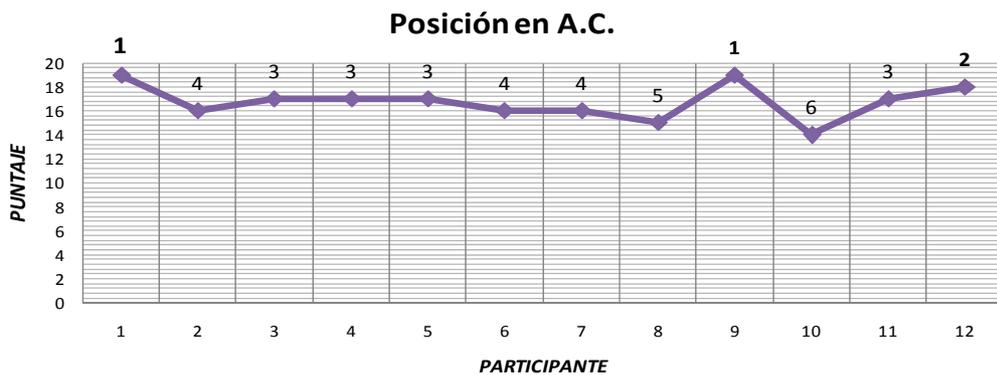


FIGURA 10.2 Resultados de la aplicación de dinámicas de A.C. Elaboración: CMV

Interpretación

Luego de analizar los resultados obtenidos en las dinámicas de Assessment Center se pudieron obtener los siguientes resultados:

1. El participante No. 1, 9, y 12 demostraron poseer las competencias requeridas por el cargo, al demostrar en cada uno de los ejercicios fortalezas en las conductas y competencias requeridas. Situación que favorece a los candidatos indicados al obtener una ventaja frente a sus compañeros.
2. Los participantes No. 3, 4, 5 y 11 demostraron poseer ciertas competencias requeridas por el cargo.
3. Los participantes No. 2, 6 y 7 obtuvieron resultados medios, es decir, no sobresalieron en las dinámicas de Assessment Center.
4. Los participantes No. 8 y 10, no demostraron poseer las competencias requeridas por el cargo, aspecto que influirá al momento de la contratación.

5.1.3.1.2 Aplicación del Inventario De Personalidad NEO –FFI: (Ver Anexo Etapa No. 3.1)

Nombre: Revised NEO Personality Inventoy

Autores: Paul T. Costa Jr. Y Robert R. McCrae

Ámbito de aplicación: Individual y Colectiva

Finalidad: Evaluación de Personalidad Normal

Descripción: El Inventario De Personalidad NEO –FFI ofrece una medida abreviada de las cinco principales dimensiones o factores de la personalidad y de algunos de los más importantes rasgos o facetas que definen cada dimensión. En conjunto las 5 escalas evaluadas permiten una evaluación global de la personalidad general del adulto.

La aplicación del test de personalidad de NEO-FFI tiene como objetivo medir las cinco principales dimensiones o factores de la personalidad las mismas que son: Neuroticismo (N); Extraversión (E); Apertura (O); Amabilidad (A); Responsabilidad(C).

Para proceder a realizar un análisis del test NEO-FFI se procedió a:

1. Determinar el perfil requerido para el cargo de ayudante general, y al mismo tiempo se determinó el puntaje requerido en el test.
2. El puntaje ideal requerido será de 25 puntos.

En donde:

- 25 corresponde a un resultado excelente
- 20 corresponde a un resultado muy bueno
- 15 corresponde a un resultado bueno
- 10 corresponde a un resultado regular

3. Se detalla a continuación los factores y valores requeridos a obtener en los resultados de la aplicación del test.

PUNTAJES REQUERIDOS EN EL TEST NEO FFI		
AMABILIDAD	ALTO	El aspirante al cargo de ayudante general debe ser una persona amable, altruista, dispuesta a ayudar, debe tener confianza en las personas que le rodean, debe ser franco, sincero que se preocupe por el bienestar de los otros. Su actitud debe ser conciliadora, además debe sentirse preocupado por las necesidades ajenas.
EXTREVERSIÓN	MEDIO	El ayudante general debe tener mediana disposición a ser extravertido y activo.
APERTURA	ALTO	El aspirante al cargo debe ser una persona abierta y conservadora
NEUROTICISMO	BAJO	Se requiere que el ayudante general sea una persona emocionalmente estable, que habitualmente este tranquilo y sosegado, además que sea relajado y capaz de enfrentarse a situaciones estresantes sin alterarse ni aturdirse.
RESPONSABILIDAD	ALTO	Se requiere que sea una persona escrupulosa, ordenada, puntual porfiada y dedicada que cumpla con sus obligaciones y trabaje para lograr sus objetivos.

FIGURA 11 **Puntajes requeridos en el Test NEO - FFI**

Elaboración: CMV

TEST NEO - FFI	5	20	15	20	10	20	25	15	0	15	10	5
PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

FIGURA 12.1 **Resultados obtenidos en el Test NEO - FFI**

Elaboración: CMV

Participante	Posición
Participante 1	5
Participante 2	2
Participante 3	3
Participante 4	2
Participante 5	4
Participante 6	2
Participante 7	1
Participante 8	3
Participante 9	6
Participante 10	3
Participante 11	4
Participante 12	5

FIGURA 12.2 **Posiciones obtenidas en el Test NEO - FFI**

Elaboración: CMV

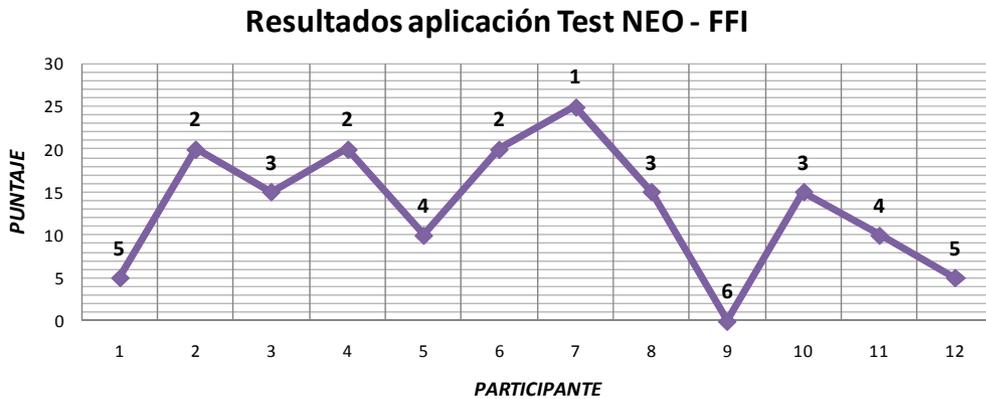


FIGURA 12.3 **Resultados de aplicación del Test NEO - FFI**

Elaboración: CMV

Interpretación:

Luego de analizar los resultados obtenidos en la aplicación del test NEO-FFI se pudo obtener los siguientes resultados:

1. El participante No. 7 obtuvo un resultado excelente lo que significa que la persona posee el perfil deseado por el cargo.
2. Los participantes No. 2, 4, y 6 obtuvieron un resultado muy bueno en el test, lo que permite identificar que su perfil presenta similitud con el perfil deseado por el cargo.
3. Los participantes No. 3, 8 y 10 obtuvieron un resultado bueno, aspecto que da a conocer que su perfil presenta algunas similitudes con el perfil requerido.
4. Los participantes No. 5 y 11 obtuvieron un resultado regular en la aplicación del test, lo que indica que su perfil no se ajusta a lo requerido por el cargo.
5. El participante No. 9 obtuvo un puntaje de cero, es decir, no cumple con el perfil requerido por el cargo.

5.1.3.1.3 Test de Rapidez Motora de Mariano Yela: (Ver Anexo Etapa No. 3.1)

Nombre: Test de Rapidez Motora

Autor: Mariano Yela

Ámbito de aplicación: Selección de operarios

Finalidad: apreciación de la rapidez de movimientos de brazos y manos en un campo limitado. Esta prueba es aplicable en principio para diagnosticar la aptitud en tareas que reclamen rapidez en los movimientos de las manos y la habilidad para coger, colocar y dejar piezas en posiciones determinadas. La prueba consiste en trasladar una serie de clavijas, introducidas en un tablero perforado, a lo largo de una amplia trayectoria hasta otro tablero igual que el anterior. La operación se ejecuta separadamente con ambas manos.

El test de rapidez motora posee un baremo que permite diferenciar los resultados obtenidos y determinar si la persona posee la cualidad requerida.

Los resultados fueron analizados de la siguiente manera:

Puntajes de: - 80% a 99% equivalen a una rapidez motora excelente

- 70% a 79% equivalen a una rapidez motora muy buena

- 60% a 69% equivalen a una rapidez motora media

- 50% a 59% equivalen a una rapidez motora regular

Como se indicó anteriormente los resultados obtenidos nos permitirán identificar el orden de habilidad demostrada.

TEST R.M.	99	99	99	92	83	10	58	30	93	22	53	50
PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

FIGURA 13.1 **Resultados obtenidos en el Test Rapidez Motora (R.M.)** Elaboración: CMV

Participante	Posición
Participante 1	1
Participante 2	1
Participante 3	1
Participante 4	2
Participante 5	2
Participante 6	4
Participante 7	3
Participante 8	4
Participante 9	2
Participante 10	4
Participante 11	4
Participante 12	4

FIGURA 13.2 **Posiciones obtenidas en el Test Rapidez Motora (R.M.)** Elaboración: CMV

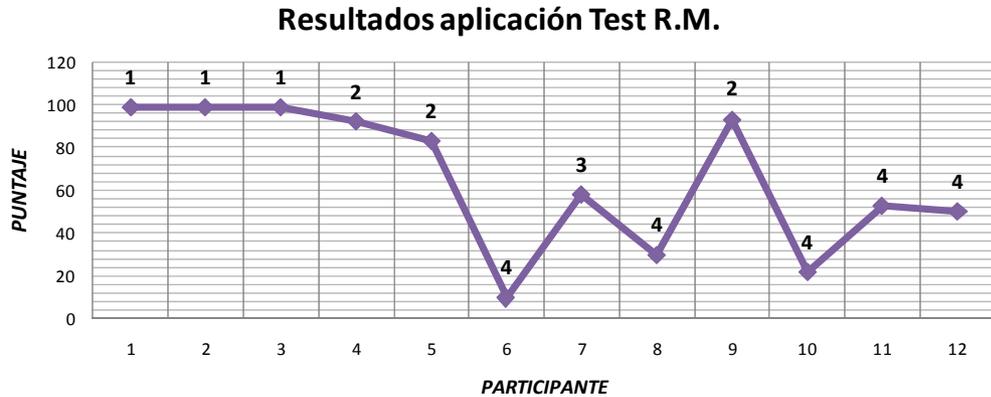


FIGURA 13.3 Resultados de aplicación del Test Rapidez Motora (R.M.) Elaboración: CMV

Interpretación:

Luego de analizar los resultados obtenidos en la aplicación del test Rapidez Motora se pudo obtener los siguientes resultados:

1. Los participantes No. 1, 2 y 3 obtuvieron resultados que indican que poseen una rapidez motora excelente.
2. Los participantes No. 4, 5 y 9 obtuvieron resultados que indican que poseen una rapidez motora muy buena.
3. El participante No. 7 posee una rapidez motora buena.
4. Los participantes No. 6, 8, 10, 11 y 12, poseen una rapidez motora deficiente.

5.1.3.2 Ponderación de la información obtenida

A continuación se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de las tres herramientas en donde la suma de los resultados debería dar un puntaje ideal equivalente al 100%.

Los porcentajes asignados a cada herramienta ha sido la siguiente:

- ASSESSMENT CENTER: 60%
- TEST DE RAPIDEZ MORORA: 15%
- TEST DE PERSONALIDAD NEO FF1: 25%

Objetivos:

- Se procederá a determinar el porcentaje que ha obtenido cada candidato en cada uno de las herramientas.
- Con los resultados obtenidos se determinará un orden que permita establecer quien se desempeño de mejor manera en los ejercicios
- Quien obtenga el puntaje más alto será considerado como el mejor candidato para ingresar a laborar en la Compañía basándome en los siguientes parámetros:

- **Escala A: De 80% a 100% Apto para ingresar a laborar.**
- **Escala B: De 70% a 79% Requiere capacitación.**
- **Escala C: De 60% a 69% No apto para ingresar.**

PARTICIPANTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ASSESSMENT CENTER 60%	57	48	51	51	51	48	48	45	57	42	51	54
TEST RAPIDEZ MOTORA 15%	15	15	15	14	12	1.5	8.7	4.5	14	3.3	8	7.5
TEST DE PERSONALIDAD NEO FFI 25%	5	20	15	20	10	20	25	15	0	15	10	5
TOTAL 100%	77	83	81	85	73	69.5	81.7	64.5	71	60.3	69	66.5
PUESTO	5	2	4	1	6	8	3	11	7	12	9	10

FIGURA 14.1 **Resultados Globales (R.M.+NEO-FFI + A.C.)**

Elaboración: CMV

Participante	Porcentaje
Participante 1	77%
Participante 2	83%
Participante 3	81%
Participante 4	85%
Participante 5	73%
Participante 6	70%
Participante 7	82%
Participante 8	65%
Participante 9	71%
Participante 10	60%
Participante 11	69%
Participante 12	67%

FIGURA 14.2 **Porcentajes Globales (R.M.+NEO-FFI + A.C.)**

Elaboración: CMV



FIGURA 14.3 **Posiciones Globales (R.M.+NEO-FFI + A.C.)**

Elaboración: CMV

Interpretación

Luego establecer un puntaje para cada herramienta se ha podido obtener los siguientes resultados:

1. Los participantes No. 4, 2 7 y 3 han obtenido los puntajes más altos al unir los resultados de cada una de las herramientas aplicadas, situación que indica que poseen el perfil más semejante al deseado por la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.
2. Los participantes No. 1, 6. 5 y 9, han obtenido puntajes medios, situación que indica que poseen ciertas cualidades necesarias para ingresar a laborar en ERCO, pero deberán mejorar ciertos aspectos para poder cumplir con el perfil deseado.
3. Los participantes No. 8, 10, 11, 12, han obtenido puntajes bajos, situación que da a conocer que los resultados obtenidos no fueron los mejores ni los esperados, aspecto que dificulta su ingreso en ERCO.

Analizando los resultados obtenidos se pudo determinar qué:

- 4 participantes se encuentran en la escala A.
- 4 participantes se encuentran en la escala B.
- 4 participantes se encuentran en la escala C.

5.1.4 RESULTADOS ETAPA NO. 4

La validación del Programa Piloto de A.C. ésta basada en la realización de:

- Entrevistas a los Jefes y Supervisores de Planta.
- Entrevistas a los participantes.
- Informe de un experto en Assessment Center.

5.1.4.1 Entrevistas a Jefes y a Supervisores de Personal (Observadores) (Ver Anexo

Etapa No. 4.1)

a) Expectativas de los supervisores al saber que iban a participar como observador en el Taller de Assessment Center:

El 42% de los supervisores iniciaron el taller con una expectativa muy buena, ya que por primera vez tendrían la oportunidad de observar el comportamiento, desenvolvimiento y actitudes de los aspirantes al cargo de Ayudante Generales.

El 58% de los entrevistados querían conocer que tan aplicable podría ser lo expuesto en la capacitación del Taller en donde el objetivo era conocer con mayor profundidad a los candidatos y determinar si la herramienta puede servir para mejorar el actual proceso de selección.

b) Rol de los supervisores como observadores.

El 100% de los observadores comprendió con exactitud cuál era su rol en el taller de Assessment Center, al estar dirigidos a observar, analizar, registrar y evaluar los comportamientos de los participantes.

c) Identificar si el taller de Assessment Center (A.C.) permite a los participantes demostrar sus habilidades y verdadera forma de ser y de actuar.

El 100% de los participantes consideró que el taller permitió a los participantes demostrar sus habilidades, actitudes, conocimientos, destrezas y debilidades al enfrentarlos ante situaciones que requerían calidad en los resultados en donde se

pudo notar claramente el grado de participación, liderazgo y el aporte de ideas que realizaba cada participante, permitiendo dar una calificación real a cada candidato.

Consideraron también que la técnica permitió visualizar los problemas que existen en la sociedad y como éstos impactan en el desempeño de la gente.

Señalaron además que el uso de A.C. permite tener un criterio más exacto de las habilidades y la forma de actuar, pensar y sentir de los aspirantes a través de las diferentes dinámicas.

Indicaron también que este tipo de actividades permiten que salga a flote la verdadera personalidad y actuaciones de las personas.

Los observadores consideraron que el taller permitió a los participantes y observadores realizar un análisis FODA de los aspirantes.

d) Aplicar la técnica de Assessment Center permite tener mayor conocimiento de los participantes.

El 100% de los observadores considera que con la aplicación de la herramienta de Assessment Center se puede obtener un mayor conocimiento de los participantes en sus diferentes comportamientos y actitudes.

Además con la retroalimentación entregada a los participantes luego de cada ejercicio se pudo definir los perfiles en donde algunos encajaban como: líderes, operativos, conflictivos, pasivos.

La técnica permite obtener mucha información de los participantes y por tal motivo poder filtrar al personal de acuerdo a los resultados obtenidos.

Consideran también que la técnica superó las expectativas permitiendo comparar los resultados que se pueden obtener tras la aplicación de Assessment Center, en relación a lo que se puede obtener luego de aplicar solamente una entrevista.

e) Aplicación la herramienta de Assessmet Center como un requisito previo para ingresar a la Compañía.

El 100% de los entrevistados consideran que muy necesario aplicar una herramienta como la de Assessment Center, ya que la técnica permite trabajar con los aspirantes antes de que ingresen a laborar dándonos así una información del potencial de los participantes.

Consideran además que la aplicación de ésta herramienta permitirá evitar una mala selección al anticiparnos a los problemas con los cuales ingresa el personal.

Sugieren además colocar dentro del procedimiento de selección la aplicación de Assessment Center como requisito para ingresar a laborar en la Compañía.

f) La aplicación de los Assessment Center puede mejorar el proceso de selección de personal

El 100% de los observadores considera que la aplicación de la técnica permitirá mejorar mucho el actual proceso de selección, ya que en el taller los participantes demuestran su verdadero yo; teniendo presente que no es una técnica infalible pero que en un porcentaje muy alto asegura no fallar en el proceso de selección.

Además consideran a la herramienta como un complemento ideal a la entrevista de casos y conductas y por lo tanto mejorará en mucho el proceso de reclutamiento y selección, y por ende facilitará tomar decisiones; ya que en la actualidad se descubre las falencias cuando la persona ya es parte de la organización.

g) Cual de los ejercicios realizados permitió a los participantes demostrar más sus habilidades (Ver Anexos Fotografías)

- Lanzar el Huevo.
- Elaborar una llanta.
- El día del fin del mundo.
- ¿Quién Soy? Soy yo.

La mitad de los entrevistados consideran que el ejercicio que permitió de mejor manera que los participantes demuestren sus competencias fue el ejercicio de

elaborar una llanta, ya que permitió que los participantes demuestren sus habilidades de planificación, conocimientos, trabajo en equipo, creatividad, comunicación, asertividad, liderazgo y toma de decisiones.

Tres de los entrevistados considera que el ejercicio de Lanzar el Huevo permitió demostrar creatividad y trabajo en equipo.

Dos de los observadores considera que el ejercicio ¿Quién Soy? Soy yo permitió sacar a flote el verdadero yo y además permitió conocer los problemas que tienen en sus vidas y como éstos han influenciado positiva o negativamente.

Uno de los entrevistados consideró que la dinámica del día del fin del mundo permite conocer más profundamente los valores de los participantes.

h) Beneficios de los Assessment Center (A.C.)

El 100% de los entrevistados consideran que el principal beneficio es mejorar el actual proceso de selección permitiendo conocer con mayor profundidad la personalidad, actitud, destrezas y conocimientos de los participantes ya que éstas pueden ser demostradas en el taller.

Consideran además que la aplicación de A.C. genera mayor compromiso y pertenencia con la compañía y además se encuentran alineados desde el principio con los objetivos de la compañía; así como también permitirá mejorar el actual ambiente laboral.

i) Sugerencias que podrían aplicarse en un evento futuro

Las sugerencias de los observadores para un evento futuro fueron:

- Realizar el taller en otro lugar que no sea en la empresa para que los observadores puedan participar de todo el taller.
- Involucrar a otros supervisores para que participen también como observadores.
- Repetir el taller con otros observadores y confirmar los resultados expuestos.
- Re- entrenar a los observadores

- -Que las sombras no den ninguna solución o sugerencia mientras las personas estén realizando los diferentes ejercicios.

5.1.5 Entrevistas a los participantes (Ver Anexo Etapa No. 4.2)

a) Expectativas de los participantes al saber que iba a participar en un Taller de Assessment Center

Cuatro de los entrevistados se sintieron un poco asustados al saber que iban a ser observados y evaluados por los supervisores de planta, pero al mismo sintieron que tenían la oportunidad de demostrar sus habilidades, conocimientos y poder ser ellos mismos.

Otros cinco de los entrevistados tenían las expectativas de que el taller les permitiría adquirir nuevos conocimientos y al mismo tiempo compartir con sus posibles compañeros y supervisores de planta.

La cuarta parte de los participantes se preguntaban a sí mismos cuales serían las actividades a realizar, ya que nunca habían participado en un taller como este, situación que les provocaba nerviosismo, miedo y alegría a la vez; al poder intercambiar ideas y trabajar en grupo, y al mismo tiempo sentirse motivados y así sacar el mayor provecho posible del taller.

b) Pensamientos y sentimientos al realizar el ejercicio ¿Quién Soy? Soy Yo.

Para la mitad de los entrevistados realizar este ejercicio les permitió recordar sobre los momentos más felices y tristes de su vida y compartir sobre sus alegrías, tristezas y sueños con los compañeros y supervisores.

Para tres de los encuestados fue complicado compartir sus sentimientos con personas desconocidas, ya que el sentimiento se apoderó de ellos.

Para dos de los participantes el ejercicio les permitió plasmar que es lo que esperan realizar en sus vidas, y así fijarse metas y luchar por ellas y creer más en ellos.

Uno de los entrevistados consideró que este ejercicio fue una gran experiencia al poder expresarse en público y aprender mucho de las experiencias ajenas y darse

cuenta que todas las personas pasan por problemas pero se puede seguir adelante si es que se lucha.

c) Pensamientos y sentimientos al realizar el ejercicio: Lanzar el Huevo

Un tercio de los entrevistados consideraron casi imposible realizar el ejercicio pero en el transcurso de éste se dieron cuenta que todo se puede lograr con el trabajo y el apoyo de todo el grupo.

Dos de los participantes sintió satisfacción y felicidad al poder cumplir con el objetivo propuesto.

Cinco de los entrevistados consideraron que el ejercicio les permitió aprender a trabajar en grupo, y a darse cuenta sobre la importancia de organizar el trabajo, intercambiar ideas, analizarlas, discutir las y llegar a un acuerdo para así cumplir con el objetivo.

Uno de los participantes consideró que fue muy necesario mantener unido al grupo.

d) Pensamientos y sentimientos que tuvo al realizar el ejercicio: Realizar una llanta.

Un tercio de los entrevistados consideran que el ejercicio fue muy duro ya que requirió de organización y de la unión de habilidades, conocimientos y paciencia.

Un cuarto de los participantes se sintieron a gusto con el grupo con el cual les tocó participar, ya que se mantuvieron firmes hasta el final del ejercicio logrando cumplir con el objetivo.

Dos de los participantes consideraron que este ejercicio permitió demostrar el compañerismo entre los participantes.

Dos de los participantes se sintió decepcionado al no poder alcanzar la meta, por lo que llegaron a la conclusión de que de los errores se aprende y sobre todo dieron importancia a la comunicación y al trabajo en equipo; y sobre todo consideraron necesaria la presencia de un líder para cumplir con los objetivos, y al mismo tiempo la necesidad de poner en práctica las experiencias anteriores.

Dos de los participantes consideran que los compañeros con los cuales realizaron el ejercicio no escucharon las ideas expuestas, en donde cada integrante del grupo realizó el trabajo por su cuenta, situación que impidió cumplir con el objetivo del ejercicio, situación que causó mucha desilusión y frustración.

e) Pensamientos y sentimientos que tuvo al realizar el ejercicio: El día del fin del mundo.

Tres de los entrevistados consideraron que este ejercicio les permitió reflexionar sobre los comportamientos, actitudes que tienen día a día y sobre todo les permitió darse cuenta de que están descuidando varios aspectos de sus vidas.

Dos de los entrevistados consideran que fue una experiencia muy buena, que les permitió darse cuenta de la importancia de organizarse.

Cinco de los entrevistados consideraron que fue una dinámica difícil que les permitió reflexionar sobre la actual forma de actuar, pensar y sentir.

f)Cuál de los ejercicios realizados permitió demostrar sus habilidades.

La mitad de los entrevistados consideraron que la dinámica de elaborar una llanta les permitió demostrar de una manera más completa sus conocimientos, habilidades, destrezas y sobre todo demostrar la competencia de trabajo en equipo.

Un cuarto de los entrevistados consideraron que la dinámica de lanzar el huevo permitió demostrar la creatividad y la iniciativa para encontrar la forma de que el huevo no se rompa.

Otros tres de los participantes consideraron que el ejercicio del día del fin del mundo, fue el ejercicio que más les permitió reflexionar, pensar, valorar y respetar a la gente que les rodea.

g) Luego de haber participado en el taller de Assessment Center que temas pueden ser aplicados en su puesto de trabajo.

Los participantes consideraron que los siguientes temas que pueden ser aplicados en el trabajo:

Motivación, trabajo en equipo, utilización del tiempo, planificación, ejecución de actividades, manejo de materiales, confianza en el equipo, organización, manejar cronograma de actividades, ser prácticos, ser rápidos pero no apurados, compañerismo, coordinación, puntualidad, habilidad, disciplina, comunicación y apoyo en tareas.

h) El taller le permitió demostrar sus habilidades y verdadera forma de ser y de actuar.

El 100% de los participantes consideran que el taller permitió que los observadores evalúen sus cualidades, limitaciones y así puedan ubicarles en un puesto de trabajo acorde a sus habilidades.

Además consideran que fue una oportunidad para demostrar cómo trabajan en momentos de presión y de falta de tiempo.

Consideran también que el taller les permitió mostrarse como son frente a los observadores y además les permitió opinar y exponer sus puntos de vista en cada ejercicio realizado.

Además les permitió recapacitar en ciertos temas familiares y personales.

i) Anote sugerencias que podrían aplicarse en un evento futuro

Que las actividades sean más dinámicas, poner música, realizar más dinámicas como el de realizar una llanta.

5.1.5.1 Informe de Validación Experto

ENTREVISTA

Objetivo: La presente entrevista tiene como objetivo validar la técnica de Assessment Center (A.C.) aplicada en la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.

La presente entrevista será aplicada a un experto en la técnica de A.C.

Nombre: Psic. Lab. Cristina Crespo Andrade

a) ¿Luego de analizar los resultados obtenidos considera que el taller de Assessment Center permitió a los participantes demostrar sus habilidades y verdadera forma de ser y de actuar? Explique.

Considero que el AC, cuando se ha aplicado bien, como en este caso, permite conocer profundamente a los candidatos, sin tomar en cuenta lo que ellos dicen sobre sus competencias, sino tomando en cuenta sus verdaderas destrezas, conocimientos y personalidad.

b) ¿Al observar los resultados obtenidos considera que mediante la aplicación de los Assessment Center se pudo tener mayor conocimiento de los participantes? De su opinión

Considero que la organización ahora tiene una perspectiva más acertada sobre los candidatos y puede realizar una mejor predicción de su desempeño futuro.

c) ¿Considera usted que la aplicación de la herramienta de Assessment Center debe ser aplicada como un requisito previo para ingresar a laborar en una Compañía?

Creo que este proceso es costoso y requiere de preparación por parte de los observadores, pero cuando ya se ha logrado la formación necesaria entre quienes serán los jueces de cada ejercicio, entonces puede ser una pieza fundamental en el proceso de selección.

Es importante comentar que la cultura organizacional de ERCO está más preparada para este tipo de procedimientos que otras, donde no se considera de importancia

a la selección y donde los procesos de Gestión del Talento Humano son todavía incipientes.

No lo aplicaría para todos los cargos, pero sí para aquellos que tengan importantes niveles de rotación.

d) ¿Con los resultados obtenidos considera usted que la aplicación de los Assessment Center ayudó a mejorar el actual proceso de selección de personal?

Estimo que la respuesta definitiva sólo se podrá conocer cuando los candidatos reclutados con esta técnica se desempeñen durante un largo tiempo en sus cargos y se pueda hacer una correlación entre las predicciones realizadas sobre su desempeño y su desempeño real. A pesar de esto, creo que sí ha ayudado, ya que se han obtenido resultados de conductas muy similares a las reales.

e) ¿Considera que los ejercicios realizados permitieron a los participantes demostrar sus habilidades? Si o No y ¿Por qué?

Nunca se logra una total puesta en escena de competencias, pero los ejercicios escogidos son un insumo importante para tomar decisiones.

f) ¿Los ejercicios aplicados permitieron según su criterio medir las competencias establecidas? Si o No y ¿Por qué?

Sí, ya que los ejercicios fueron escogidos y diseñados específicamente para las competencias del cargo seleccionado.

g) ¿Según su criterio el número de ejercicios aplicados fueron suficientes para conocer a los aspirantes al cargo de Ayudantes Generales? De su comentario

Considero que sí, además es importante considerar el tema del tiempo que nos vamos a demorar en procedimientos de esta naturaleza, ya que la selección suele ser siempre “urgente” y no siempre es posible contar con el tiempo suficiente para realizar más ejercicios.

h) ¿Según su experiencia establezca si el método aplicado para determinar las competencias necesarias para realizar con éxito el cargo de ayudante general fue el más idóneo?

Considero que el método utilizó los procedimientos comunes que manejan todos los métodos de levantamiento de competencias.

i) ¿Comente usted si los porcentajes otorgados a las herramientas utilizadas en el A.C. fueron correctos? En qué aspectos considera se podría mejorar.

Creo que los porcentajes dependen de cada organización, de su cultura y de lo que consideran importante evaluar; los porcentajes asignados me parecen coherentes con la cultura de ERCO.

j) ¿Considera que el número de participantes estuvo de acuerdo con el número de sombras u observadores?

Lo ideal es contar con una sombra por cada participante e incluso, más de una, pero en la práctica esto suele ser imposible; considero que aunque no contemos con el número ideal de sombras, podemos formarlas de tal manera que esto impida que disminuya la calidad de las observaciones.

k) ¿Según su experiencia el test de personalidad NEO-FFI, es un test aplicable para seleccionar personal obrero de una empresa?

Es el único que recomiendo para este cargo, por el número de preguntas y el vocabulario utilizado, además de la sencillez de su calificación, lo que permite aplicaciones masivas.

l) ¿Qué opina de ésta afirmación: “Los test son herramientas complementarias que dan un enfoque global de las personas y no se puede tomar una decisión de contratación basándose únicamente en los resultados obtenidos?”

Estoy de acuerdo y considero que esta afirmación se aplica a todas las herramientas de selección, ninguna puede ser única, excluyente y definitiva, sin considerar múltiples fuentes de información.

5.2 CONCLUSIONES.

De acuerdo a los objetivos planteados, para el desarrollo de un Programa Piloto de Assessment Center (A.C.) dirigido a conocer las competencias de los aspirantes al cargo de Ayudantes Generales de ERCO., puedo concluir lo siguiente:

1. Luego de analizar los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a jefes y a supervisores de personal, se pudo determinar que es oportuno y necesario mejorar el actual proceso de selección debido a ciertas falencias encontradas.
2. Los resultados obtenidos en el jerarquizador aplicado a jefes y a supervisores departamentales permitieron concluir que existen cinco competencias necesarias para desempeñar con éxito el cargo de Ayudante General, siendo en orden de importancia, las siguientes: Creatividad, Trabajo en Equipo, Comunicación Oral, Planeación - Organización y Asertividad.
3. Previo a la realización del taller de A.C. los supervisores y jefes de personal tuvieron que ser entrenados y capacitados en la técnica, y así poder participar como observadores, para lo cual fue necesario elaborar un folleto de A.C. (adjunto formato en el desarrollo de la tesis), en donde se detalló con exactitud todos los ejercicios, pasos y aspectos necesarios a seguir para aplicar con éxito la herramienta.
4. La selección de los participantes, en primera instancia, se dio a partir del cumplimiento de los requisitos solicitados por la empresa, para luego proceder a escoger a 12 personas al azar; a éste grupo se les aplicó las dinámicas de A.C., en donde el 100% de los participantes consideraron que los ejercicios aplicados permitieron demostrar de una manera más directa y consciente su propio desarrollo, al tomar conciencia objetiva de sus propias aptitudes, habilidades, limitaciones y fortalezas.
5. La aplicación de un taller de A.C. permitió hacer juicios comparativos utilizando más de una herramienta de selección, en donde a cada de éstas se le asignó un valor de importancia, valor que luego determinó el orden de participantes a ser contratados, mediante un análisis de la brecha entre el perfil real y el perfil deseado.

6. Luego de sumar los resultados obtenidos en las herramientas aplicadas se pudo obtener un puntaje global de cada participante, dicho puntaje permitió determinar quiénes son los aspirantes aptos para ingresar a laborar en la Compañía basándome en los siguientes parámetros:

- Escala A: De 80% a 100% Apto para ingresar a laborar.
- Escala B: De 70% a 79% Requiere capacitación.
- Escala C: De 60% a 69% No apto para ingresar.

Analizando los resultados obtenidos se pudo determinar qué:

- 4 participantes se encuentran en la escala A.
- 4 participantes se encuentran en la escala B.
- 4 participantes se encuentran en la escala C.

7. Luego de haber determinado en que escala se encontraba cada participante se procedió a retroalimentar los resultados obtenidos en los A.C., información que les permitió ser conscientes de sus fortalezas y áreas de desarrollo.

8. Los test de personalidad son importantes para evaluar el perfil del candidato, sin embargo, su validez sigue siendo subjetiva al compararlo con la aplicación de las dinámicas de A.C., las cuales evalúan al candidato en base a la observación directa de las competencias y conductas demostradas; razón por la cual se le asignó un mayor valor.

9. El 100% de los supervisores que participaron como observadores consideraron que la técnica de A.C. permitió conocer las competencias, conocimientos, habilidades y factores de desarrollo de los participantes, permitiéndoles tomar una decisión de contratación al basarse en aspectos reales y medibles.

10. Luego de analizar los resultados obtenidos en la entrevista realizada a un experto en la técnica A.C., dieron a conocer la validez del procedimiento realizado.

11. La aplicación de la técnica de A.C. permitió obtener información en doble dirección, es decir, la empresa logró un conocimiento más profundo de los

aspirantes y al mismo tiempo el participante pudo conocer sus áreas de fortaleza y de desarrollo., es decir, la técnica de A.C., permitió eliminar el tinte de predicción del proceso de selección anteriormente utilizado en la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.

5.3 RECOMENDACIONES.

Para quienes deseen aplicar la técnica de Assessment Center (A.C.):

1. Seguir con el orden sistemático propuesto a detalle en la investigación.
2. Considerar el tiempo para la planificación, ya que éste es un paso fundamental.
3. Tomar en cuenta que los casos, dinámicas o ejercicios que se utilicen en el taller deben ser acordes a las características y necesidades de la empresa.
4. La asignación de un valor a las herramientas utilizadas dependerá del enfoque de quien selecciona al personal.
5. Las competencias descritas en el estudio son muy importantes, pero no únicas, cada organización deberá planificar sus necesidades y con ello determinar las propias; teniendo presente que las competencias laborales no son permanentes, y que éstas varían con el paso del tiempo debido al crecimiento de la empresa, logro de objetivos y el establecimiento de metas.
6. No deberá tomarse el concepto de competencias laborales como el único y mejor camino para la gestión de Recursos Humanos, ya que debemos considerar que finalmente se trata de un tema en que las personas son los actores principales, y que dada ésta condición, estos son siempre cambiantes.
7. Los mejores candidatos no aseguran el logro de los objetivos en la empresa, es necesario motivar al personal seleccionado ya sea con reconocimientos verbales o económicos; con la participación de los trabajadores en cursos, capacitaciones, y la retroalimentación del desempeño. Sólo la combinación de todos estos aspectos permitirá adquirir pertenencia a la organización y obtener excelentes resultados en el desempeño.

Para la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.:

1. La Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A., debe implementar un método de selección de personal por competencias utilizando la técnica de Assessment Center (A.C.), ya que es una técnica integral que al ser unida con otras técnicas tradicionales (pruebas de personalidad, pruebas psicométricas, entrevistas, entre otras) representa una alternativa para certificar conocimientos que no hayan sido adquiridos a través de la educación formal, de tal manera que la selección del personal adquiera un carácter más estricto, preciso y eficiente al poner énfasis en señalar cuáles son las conductas necesarias para alcanzar los resultados deseados.
2. El departamento de Recursos Humanos y los representantes de todas las áreas de la organización, incluso la Gerencia General, deben involucrarse en el Assessment Center para lograr una mayor identificación y compromiso con el proceso.
3. La Compañía debe reestructurar su procedimiento de selección incluyendo en él los temas aplicados, detallando detenidamente los pasos a seguir.
4. El uso de la técnica de A.C. debe tener otros usos adicionales a los de selección de personal, ya que esta técnica da a conocer información que permitirá realizar evaluaciones del desempeño en base a las competencias requeridas, además permitirá el diagnóstico de las necesidades de capacitación y por ende fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

5.4 BIBLIOGRAFÍA.

- MONDY Wayne R., PREMEAUX Shane. Administración de Recursos Humanos. México, Prentice-Hall, 2000.
- CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw Hill, 1999.
- SWAN William. Como Escoger al Personal Adecuado. Segunda edición, Bogotá 1997.
- GRADOS ESPINOZA, Jaime." Centros de desarrollo y evaluación"- Manual Moderno, México, 2004, 292 Pág.
- MORENO VILLEGAS, Jaime. "Assessment Center"- 2007
- DÍAZ PINILLA, Mariela. "Assessment CENTER PASO A PASO" - 2002
- ALLES, Martha Alicia. "Gestión por competencias el diccionario"-Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 277 Pág.
- ALLES, Martha Alicia. "Dirección estratégica de recursos humanos"-Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 478 Pág.
- Levy-Leboyer, Claude (1996) Gestión de Competencias. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml - 46k -
- www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml - 46k -
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm - 78k
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/32/hermanas.html>
- ALLES, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", 4ta edición, Edit, Granica, Buenos Aires-Argentina, 2003, página 140.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 5ta edición. Edit. Mc. Graw Hill, Bogotá-Colombia, 2001, página 239.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc GRAW HILL, Bogotá. 2002, Cap. 5. pág. 111.
- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc GRAW HILL, Bogotá. 2002, Cap. 5. pág. 110.

- CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Mc GRAW HILL, Bogotá. 2002, Cap. 5. pág. 95.
- VILLACÍS VILLACÍS, Juan, Exiología y Liderazgo Personal, Editorial TALLPA, Ecuador 1999. Pág. 114.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta Edición. Edit. McGRAW Hill, Bogotá, 2001.
- Relaciones Industriales, Editorial DISTRESA S.A., España, Reedición 2002, Tomo 1, Cap. XII, Pág. 95.
- CHIAVENATO, Idalberto. GESTION DEL TALENTO HUMANO. Editorial McGRAW HILL, 2002. Cap. 5. Pág. 119.
- SCHULTZ, Duane. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Editorial McGRAW HILL Edición Tercera. México 1998, Cap. 3. Pág.89.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis. /BALKIN, David 13. /CARDY, Roberto I. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial PRENTICE HALL. España, PERSON EDUCATION S.A., Edición Tercera, 2001. Pág.195.
- <http://www.wisconsinjobcenter.org/publications/6951/6951sp.htm>
- <http://www.psicologíaonline.com/clopa2001>
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- VALLE, Isel. Sobre competencias laborales. [en línea] La Habana, (s.e.), 2003. pp. 1-2
- <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 03 marzo 2009]
- MC. Clelland, Inteligencia por Comportamiento, Madrid, 2000, página 20 -40.
- www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/ -
- SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior. [en
- línea] citado por: Diputación Barcelona, Papers de Formación Municipal, mayo 2003, número 57, p. 3
- <<http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>> [consulta: 15 julio 2005]

- ALLES, Martha. Clasificación de competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por
- competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 62.
- Levy-Leboyer, Claude, “Gestión de las Competencias”, 2da edición, Edit Gestión, 2000; Barcelona-España, 2000
- LE BOTERF, G. El modelo de competencias. En: FERNANDEZ I. (et alt.). Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. [en línea] Santiago, PROSEL Consultores, 2002.
- pp. 15-16 <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 20 de abril del 2009]
- MERTENS, L. Competencias clave y tipologías: Mertens. En: QUEZADA, H. Competencias laborales: evolución y tipologías. [en línea] Lima, Q+M Consultores Asociados, 2003. pp. 3-4
- <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 21 abril 2009]
- GRADOS, Espinoza. Jaime. A. “Centros de Evaluación y Desarrollo”, Editorial El Manual Moderno-México, 2004, página 161
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm -
- GRADOS, Espinoza. Jaime. A. “Centros de Evaluación y Desarrollo”, Editorial El Manual Moderno-México, 2004, página 177
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm -
- <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3984.pdf>
- <http://www.telefonica.net/web2/carmeloa/descargas/Errores%20Evaluadores.pdf>

ANEXOS

A. ANEXOS ETAPA NO. 1

Entrevistas a jefes y supervisores:

Objetivo: Ésta entrevista tiene el objetivo de conocer la opinión, de los jefes y supervisores de planta, sobre el actual proceso de selección para el cargo de Ayudantes Generales de producción. Su criterio será de mucha importancia ya que permitirá obtener información que sirva para mejorar los procesos actualmente utilizados, favoreciendo así a una eficiente selección y al desarrollo de la empresa.

a.1 ¿Si conoce el actual proceso de selección, qué opinión tiene?

Exactamente no lo conozco, pero de lo que tengo entendido luego de las entrevistas se les hacía un test mediante un banco de preguntas a los candidatos. Pienso que los resultados de estas pruebas deberían servir como un primer filtro en el proceso de selección.

a.2 Identifique las fortalezas y debilidades del actual proceso de selección.

Fortalezas

Trata de identificar competencias

Establece patrones de conducta

Debilidades

Falta identificar la parte práctica

La parte física no se toma en cuenta

a.3 ¿Qué aspectos consideraría usted importantes incluir en el actual proceso de selección?

Algunas personas se enteran recién cuando están ya contratados, de cuál es el trabajo que van a realizar, sería importante hacer antes una inducción por el área de trabajo en cual va a estar.

a.4 ¿Qué aspectos negativos ha observado en el personal que ha ingresado a la empresa durante este último año?

Sin respuesta.

a.5 ¿Identifique las cualidades que debería poseer una persona para trabajar en nuestra planta?

La cualidad más importante que debe tener una persona para cualquier trabajo es el poder de la comunicación que le va a permitir adaptarse con mayor facilidad a su nuevo puesto de trabajo. Y que mejor si a ello le sumamos la iniciativa que debe tener dicho trabajador.

a.6 ¿Qué cualidades considera usted que diferencian a un trabajador promedio de un trabajador exitoso?

Un trabajador promedio si bien es cierto puede llegar a cumplir la tarifa en su puesto de trabajo, y con eso se conforma; lo que hace la diferencia de un trabajador exitoso es que éste siempre está pensando un paso adelante no se conforma con lo que ha logrado muy a pesar de la comodidad que le pueda ocasionar el permanecer donde está, una persona de éxito está buscando superar un reto a diferencia que un trabajador promedio que siempre encuentra un obstáculo para dicho reto.

a.7 Si tuviera que calificar el actual proceso de selección que puntaje le daría:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pésima					Excelente				

a.8 ¿Considera necesario que los aspirantes a obreros pasen por un proceso de selección más profundo?

Sí considero necesario tomarse más tiempo en seleccionar una persona para un cargo.

a.9 ¿Cuáles son los costos de una mala selección por los cuales haya pasado la empresa?

Se tiene costos directos como los de bajos niveles de producción, pago de tiempo extra a personal capacitado mientras el nuevo aprende entre otros. Y también algunos costos indirectos como son todos en los que se incurre durante el proceso de selección.

a.10 ¿Comente que problemas ha tenido con el personal recién ingresado a la empresa?

En los pocos nuevos que he recibido he podido observar el desconocimiento total de la parte operativa de la planta, si bien es cierto esta labor le corresponde al supervisor o responsable del área, no está por demás que ya de entrada se les proporcione mayor información ya que algunos no conocen ni por donde es de salir.

Con los que si se ha tenido problemas y grandes son con las personas a las que se les ha hecho movimientos internos, y que lamentablemente han entrado a otros departamentos ya como hijos.

a.11 ¿Considera necesario mejorar el actual proceso de selección?

Como ya he comentado pienso que sí se debería hacer algunos cambios en el proceso de selección.

B. ANEXOS ETAPA NO. 2

Aplicación de un jerarquizador para determinar las competencias a evaluar en los Assessment Centers:

Finalidad: Jerarquizar del 1 al 12 en orden de importancia las competencias que los supervisores y jefes planta consideran necesarias evaluar en el personal para que ingresen a trabajar como Ayudantes Generales.

Donde 1 es muy importante y 12 es poco importante.

COMPETENCIAS	Calificación
Comunicación oral: Capacidad para hacer una representación oral y mostrar habilidad para escuchar y responder a lo que se pide de forma coherente	2
Liderazgo: Habilidad para influir en otros y dirigirlos a cumplir una meta de forma eficiente, empleando técnicas de persuasión y delegación de actividades.	7
Iniciativa: Capacidad para prever cursos de acción y la habilidad para comenzar actividades sin estimulación o apoyo de otros.	10
Planeación y Organización: Proceso mediante el cual se establecen cursos de acción para si y los demás miembros del equipo para controlar la tarea.	6
Flexibilidad conductual: Conducta dúctil, adaptable y electivo cuando es contratado en diferentes simulaciones y circunstancias o personalidades.	3
Sensibilidad Organizacional: Grado de conciencia de las políticas y procedimientos formales e informales de la organización.	5
Asertividad: Capacidad para mantener una actitud positiva y enérgica sin ser agresivo u hostil.	1
Percepción: Habilidad para identificar o reconocer un problema o problema potencial.	8
Trabajo en equipo: Voluntad para cooperar con el grupo de trabajo en la toma de decisiones.	4
Creatividad: Búsqueda de soluciones analógicas, poco usuales o conocidas, enfocando problemas desde varios puntos de vista o concepciones.	9
Trabajo bajo presión: Capacidad para mantener la calma y responder con seguridad y firmeza en actividades de tiempo restringido y alta capacidad requerida.	11
Relaciones Humanas: Grado de interacción del candidato con el grupo.	12

FIGURA A

Anexo Etapa 2: Jerarquizador de Competencias

Elaboración: CMV

C. ANEXOS ETAPA NO. 3

c.1 Formato de Observación de las competencias en cada uno de los ejercicios:

Observador 1				
EJERCICIO ¿QUIEN SOY? SOY YO				
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Planeación y Organización				
Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.				x
Analiza la tarea antes de realizarla			x	
Demuestra interés por resolver el ejercicio				x
Determina y establece las actividades a realizar			x	
Cumple con las instrucciones y reglas dadas				x
Pendiente de los tiempos y de los plazos			x	
Propone procedimientos para resolver el problema			x	
Otras:			4	3
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas				x
Tiene fluidez verbal			x	
Tono de voz adecuado				x
Puede expresar sus ideas				x
Se comprende las ideas dadas				x
Otras:			1	4
Competencia				
	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Asertividad				
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.			x	
Demuestra seguridad en sus actos				x
Mantiene motivación durante el ejercicio.				x
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros				x
Muestra perseverancia para alcanzar resultados				x
Demuestra tranquilidad ante la presión				x
Otras:			1	5
	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
	0	0	6	12

FIGURA B.1 Anexo Etapa 3: Ejercicio ¿Quién soy, soy yo?

Elaboración: CMV

Observador 2				
EJERCICIO EL DIA DEL FIN DEL MUNDO				
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Creatividad				
Propone ideas novedosas, originales	X			
Propone ideas aplicables		X		
Proponer ideas valiosas			X	
Utiliza los recursos de forma eficiente			X	
Da apertura a las ideas de los compañeros			X	
Mejora las ideas dadas por sus compañeros			X	
Otras:				
	1	1	4	
Trabajo en Equipo				
Se muestra participativo				X
Se muestra cooperador			X	
Se preocupa por alcanzar la meta			X	
Motiva al grupo			X	
Muestra interés por la tarea				X
Apoya las ideas de los otros		X		
Otras:				
		1	3	2
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas		X		
Tiene fluidez verbal			X	
Tono de voz adecuado	X			
Puede expresar sus ideas			X	
Puede expresar sus ideas			X	
Se comprende las ideas dadas			X	
Otras:	1	1	4	
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Planeación y Organización				
Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.				X
Analiza la tarea antes de realizarla				X
Demuestra interés por resolver el ejercicio			X	
Determina y establece las actividades a realizar				X
Cumple con las instrucciones y reglas dadas				X
Pendiente del tiempo y los plazos				X
Propone procedimientos para realizar la tarea				X
Otras:			1	6
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Asertividad				
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.				X
Demuestra seguridad en sus actos			X	
Mantiene motivación durante el ejercicio.				X
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros				X
Muestra perseverancia para alcanzar resultados				X
Demuestra tranquilidad ante la presión				X
Otras:			1	5
	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
	2	3	13	13

FIGURA B.2

Anexo Etapa 3: Ejercicio “El día del fin del mundo”

Elaboración: CMV

Observador 3				
EJERCICIO LANZAR EL HUEVO				
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Creatividad				
Propone ideas novedosas, originales		X		
Propone ideas aplicables			X	
Proponer ideas valiosas			X	
Utiliza los recursos de forma eficiente			X	
Da apertura a las ideas de los compañeros		X		
Mejora las ideas dadas por sus compañeros		X		
Otras:				
		3	3	
Trabajo en Equipo				
Se muestra participativo		X		
Se muestra cooperador		X		
Se preocupa por alcanzar la meta			X	
Motiva al grupo		X		
Muestra interés por la tarea			X	
Apoya las ideas de los otros		X		
Otras:				
		4	2	
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas		X		
Tiene fluidez verbal			X	
Tono de voz adecuado			X	
Puede expresar sus ideas		X		
Puede expresar sus ideas		X		
Se comprende las ideas dadas			X	
Otras:				
		3	3	
Planeación y Organización				
Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.			X	
Analiza la tarea antes de realizarla			X	
Demuestra interés por resolver el ejercicio			X	
Determina y establece las actividades a realizar			X	
Cumple con las instrucciones y reglas dadas			X	
Pendiente del tiempo y los plazos			X	
Propone procedimientos para realizar la tarea			X	
Otras:			7	
Asertividad				
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.			X	
Demuestra seguridad en sus actos			X	
Mantiene motivación durante el ejercicio.			X	
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros			X	
Muestra perseverancia para alcanzar resultados			X	
Demuestra tranquilidad ante la presión			X	
Otras:			6	
	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
	0	10	21	0

FIGURA B.3 Anexo Etapa 3: Ejercicio “Lanzar el Huevo”

Elaboración: CMV

Observador 4				
EJERCICIO ELABORAR UNA LLANTA				
Competencia	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Creatividad				
Propone ideas novedosas, originales		x		
Propone ideas aplicables		x		
Proponer ideas valiosas				x
Utiliza los recursos de forma eficiente		x		
Da apertura a las ideas de los compañeros		x		
Mejora las ideas dadas por sus compañeros			x	
Otras: La primera persona en proponer la idea				
Se da cuenta de todos los detalles		4	1	1
Trabajo en Equipo				
Se muestra participativo			x	
Se muestra cooperador		x		
Se preocupa por alcanzar la meta			x	
Motiva al grupo				x
Muestra interés por la tarea			x	
Apoya las ideas de los otros				x
Otras:				
		1	3	2
	Rara Vez	A Veces	Casi Siempre	Siempre
Comunicación Oral				
Expresa claramente sus ideas		x		
Tiene fluidez verbal			x	
Tono de voz adecuado	x			
Puede expresar sus ideas		x		
Puede expresar sus ideas		x		
Se comprende las ideas dadas		x		
Otras:				
	1	4	1	
Planeación y Organización				
Administra el tiempo que tiene para realizar el ejercicio.			x	
Analiza la tarea antes de realizarla				x
Demuestra interés por resolver el ejercicio			x	
Determina y establece las actividades a realizar				x
Cumple con las instrucciones y reglas dadas				x
Pendiente del tiempo y los plazos			x	
Propone procedimientos para realizar la tarea			x	
Otras:				
			4	3
Asertividad				
Expresa una actitud positiva al realizar la tarea.				x
Demuestra seguridad en sus actos		x		
Mantiene motivación durante el ejercicio.			x	
Mantiene una relación respetuosa con sus compañeros				x
Muestra perseverancia para alcanzar resultados				x
Demuestra tranquilidad ante la presión				x
Otras:				
		1	1	4
	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
	1	10	10	10

FIGURA B.4 Anexo Etapa 3: Ejercicio “Elaborar una llanta”

Elaboración: CMV

c.2 Informe de test Psicológico NEO-FFI y Test Rapidez Motora.

Nombre: 4																																																																																																																												
TEST NEO-FFI																																																																																																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">A</td><td style="width: 50%;">B</td></tr> <tr><td>Total</td><td>Desacuerdo</td></tr> <tr><td>Desacuerdo</td><td></td></tr> </table>	A	B	Total	Desacuerdo	Desacuerdo		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">B</td><td style="width: 50%;">D</td></tr> <tr><td>Desacuerdo</td><td></td></tr> </table>	B	D	Desacuerdo		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">C</td><td style="width: 50%;">E</td></tr> <tr><td>Neutral</td><td></td></tr> </table>	C	E	Neutral		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">D</td><td style="width: 50%;">A</td></tr> <tr><td>Deacuerdo</td><td>Totalmente De Acuerdo</td></tr> </table>	D	A	Deacuerdo	Totalmente De Acuerdo	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">E</td><td style="width: 50%;">A</td></tr> <tr><td>Totalmente De Acuerdo</td><td></td></tr> </table>	E	A	Totalmente De Acuerdo																																																																																																			
A	B																																																																																																																											
Total	Desacuerdo																																																																																																																											
Desacuerdo																																																																																																																												
B	D																																																																																																																											
Desacuerdo																																																																																																																												
C	E																																																																																																																											
Neutral																																																																																																																												
D	A																																																																																																																											
Deacuerdo	Totalmente De Acuerdo																																																																																																																											
E	A																																																																																																																											
Totalmente De Acuerdo																																																																																																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">1</td><td style="width: 50%;">B</td></tr> <tr><td>6</td><td>D</td></tr> <tr><td>11</td><td>B</td></tr> <tr><td>16</td><td>A</td></tr> <tr><td>21</td><td>A</td></tr> <tr><td>26</td><td>A</td></tr> <tr><td>31</td><td>B</td></tr> <tr><td>36</td><td>B</td></tr> <tr><td>41</td><td>E</td></tr> <tr><td>46</td><td>D</td></tr> <tr><td>51</td><td>B</td></tr> <tr><td>56</td><td>C</td></tr> </table>	1	B	6	D	11	B	16	A	21	A	26	A	31	B	36	B	41	E	46	D	51	B	56	C	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">2</td><td style="width: 50%;">D</td></tr> <tr><td>7</td><td>E</td></tr> <tr><td>12</td><td>C</td></tr> <tr><td>17</td><td>D</td></tr> <tr><td>22</td><td>E</td></tr> <tr><td>27</td><td>A</td></tr> <tr><td>32</td><td>D</td></tr> <tr><td>37</td><td>A</td></tr> <tr><td>42</td><td>A</td></tr> <tr><td>47</td><td>D</td></tr> <tr><td>52</td><td>D</td></tr> <tr><td>57</td><td>A</td></tr> </table>	2	D	7	E	12	C	17	D	22	E	27	A	32	D	37	A	42	A	47	D	52	D	57	A	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">3</td><td style="width: 50%;">E</td></tr> <tr><td>8</td><td>A</td></tr> <tr><td>13</td><td>D</td></tr> <tr><td>18</td><td>E</td></tr> <tr><td>23</td><td>A</td></tr> <tr><td>28</td><td>D</td></tr> <tr><td>33</td><td>D</td></tr> <tr><td>38</td><td>A</td></tr> <tr><td>43</td><td>A</td></tr> <tr><td>48</td><td>D</td></tr> <tr><td>53</td><td>D</td></tr> <tr><td>58</td><td>B</td></tr> </table>	3	E	8	A	13	D	18	E	23	A	28	D	33	D	38	A	43	A	48	D	53	D	58	B	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">4</td><td style="width: 50%;">D</td></tr> <tr><td>9</td><td>D</td></tr> <tr><td>14</td><td>D</td></tr> <tr><td>19</td><td>B</td></tr> <tr><td>24</td><td>B</td></tr> <tr><td>29</td><td>D</td></tr> <tr><td>34</td><td>B</td></tr> <tr><td>39</td><td>E</td></tr> <tr><td>44</td><td>D</td></tr> <tr><td>49</td><td>D</td></tr> <tr><td>54</td><td>B</td></tr> <tr><td>59</td><td>B</td></tr> </table>	4	D	9	D	14	D	19	B	24	B	29	D	34	B	39	E	44	D	49	D	54	B	59	B	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">5</td><td style="width: 50%;">A</td></tr> <tr><td>10</td><td>E</td></tr> <tr><td>15</td><td>E</td></tr> <tr><td>20</td><td>D</td></tr> <tr><td>25</td><td>E</td></tr> <tr><td>30</td><td>E</td></tr> <tr><td>35</td><td>D</td></tr> <tr><td>40</td><td>D</td></tr> <tr><td>45</td><td>E</td></tr> <tr><td>50</td><td>E</td></tr> <tr><td>55</td><td>A</td></tr> <tr><td>60</td><td>B</td></tr> </table>	5	A	10	E	15	E	20	D	25	E	30	E	35	D	40	D	45	E	50	E	55	A	60	B
1	B																																																																																																																											
6	D																																																																																																																											
11	B																																																																																																																											
16	A																																																																																																																											
21	A																																																																																																																											
26	A																																																																																																																											
31	B																																																																																																																											
36	B																																																																																																																											
41	E																																																																																																																											
46	D																																																																																																																											
51	B																																																																																																																											
56	C																																																																																																																											
2	D																																																																																																																											
7	E																																																																																																																											
12	C																																																																																																																											
17	D																																																																																																																											
22	E																																																																																																																											
27	A																																																																																																																											
32	D																																																																																																																											
37	A																																																																																																																											
42	A																																																																																																																											
47	D																																																																																																																											
52	D																																																																																																																											
57	A																																																																																																																											
3	E																																																																																																																											
8	A																																																																																																																											
13	D																																																																																																																											
18	E																																																																																																																											
23	A																																																																																																																											
28	D																																																																																																																											
33	D																																																																																																																											
38	A																																																																																																																											
43	A																																																																																																																											
48	D																																																																																																																											
53	D																																																																																																																											
58	B																																																																																																																											
4	D																																																																																																																											
9	D																																																																																																																											
14	D																																																																																																																											
19	B																																																																																																																											
24	B																																																																																																																											
29	D																																																																																																																											
34	B																																																																																																																											
39	E																																																																																																																											
44	D																																																																																																																											
49	D																																																																																																																											
54	B																																																																																																																											
59	B																																																																																																																											
5	A																																																																																																																											
10	E																																																																																																																											
15	E																																																																																																																											
20	D																																																																																																																											
25	E																																																																																																																											
30	E																																																																																																																											
35	D																																																																																																																											
40	D																																																																																																																											
45	E																																																																																																																											
50	E																																																																																																																											
55	A																																																																																																																											
60	B																																																																																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">9</td><td style="width: 50%;">39</td></tr> <tr><td>N</td><td>E</td></tr> <tr><td>41</td><td>61</td></tr> <tr><td>BAJO</td><td>ALTO</td></tr> </table>	9	39	N	E	41	61	BAJO	ALTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">42</td><td style="width: 50%;">31</td></tr> <tr><td>O</td><td>A</td></tr> <tr><td>70</td><td>47</td></tr> <tr><td>MUY ALTO</td><td>MEDIO</td></tr> </table>	42	31	O	A	70	47	MUY ALTO	MEDIO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td style="width: 50%;">40</td><td style="width: 50%;">56</td></tr> <tr><td>C</td><td>C</td></tr> <tr><td>56</td><td>56</td></tr> <tr><td>ALTO</td><td>ALTO</td></tr> </table>	40	56	C	C	56	56	ALTO	ALTO																																																																																																		
9	39																																																																																																																											
N	E																																																																																																																											
41	61																																																																																																																											
BAJO	ALTO																																																																																																																											
42	31																																																																																																																											
O	A																																																																																																																											
70	47																																																																																																																											
MUY ALTO	MEDIO																																																																																																																											
40	56																																																																																																																											
C	C																																																																																																																											
56	56																																																																																																																											
ALTO	ALTO																																																																																																																											
NEUROTICISMO	N-:Emocionalmente estable. Habitualmente está tranquilo y sosegado, es relajado y capaz de enfrentarse a situaciones estresantes sin alterarse ni aturdirse.																																																																																																																											
EXTRAVERSIÓN	E+: Es una persona muy extravertida, asertiva, activa, le gusta la excitación y la estimulación, es de carácter alegre, animoso, energético y optimista, le gusta la gente y establece relaciones con otros le gusta estar con otras personas. Tiende a convertirse en el líder del grupo.																																																																																																																											
APERTURA	O++: Tiende a ser una persona muy abierta tanto al mundo exterior como interior. Da mucho valor a la experiencia, toma en consideración las ideas y valores no convencionales, experimentan las emociones de manera más profunda. Persona fantasiosa, experimenta de manera más profunda los estados emocionales, prefiere la novedad y la variedad.																																																																																																																											
AMABILIDAD	A: Tiende a ser una persona amable, altruista pero sin dejar a un lado su egocentrismo y antipatía. Suele preocuparse por lo demás y también por sí mismo.																																																																																																																											
RESPONSABILIDAD	C+: Tiende a ser una persona escrupulosa, ordenada, puntual, porfiada y decidida. Cumple con sus obligaciones. Trabaja por lograr sus objetivos																																																																																																																											
TEST RAPIDEZ MOTORA																																																																																																																												
92%	Rapidez motora excelente																																																																																																																											

FIGURA B.5

Anexo Etapa 3: Informes test NEO-FFI y R.M.

Elaboración: CMV

D. ANEXOS ETAPA NO. 4

Validación del Taller de Assessment Center (A.C.)

d.1 Entrevistas participantes Taller A.C.

Nombre: 4

Edad: 24

d.1.1 ¿Cuáles fueron sus expectativas al saber que iba a participar en el Taller de Assessment Center?

Me agradó el hecho de poder compartir con los supervisores y saber lo que ellos podían aportar a este taller.

d.1.2 Comente acerca de los pensamientos y sentimientos que tuvo al realizar el ejercicio ¿Quién Soy? Soy Yo.

Fue algo complicado compartir mis sentimientos con gente con la que no he compartido antes.

d.1.3 Comente acerca de los pensamientos y sentimientos que tuvo al realizar el ejercicio: Lanzar el Huevo

Fue un trabajo en grupo y con dinamismo, todos queriendo y sabiendo llegar al mismo objetivo.

d.1.4 Comente acerca de los pensamientos y sentimientos que tuvo al realizar el ejercicio: Realizar una llanta.

Hubo mucha confusión y falta de coordinación en el grupo.

d.1.5 Comente acerca de los pensamientos y sentimientos que tuvo al realizar el ejercicio: El día del fin del mundo.

Es difícil pensar en esa situación pero lo que primero viene a la mente es la familiar y la gente con la que siempre he compartido momentos felices.

d.1.6 ¿Indique cual de los ejercicios realizados le permitió demostrar sus habilidades? y ¿Por Qué?

Cada ejercicio tenía algo importante en que aportar, me sentí más cómodo con el ejercicio el día del fin del mundo, porque es el me hizo reflexionar y pensar más en la gente.

Luego de haber participado en el taller de Assessment Center comente que temas pueden ser aplicados en su puesto de trabajo.

Todos los temas de taller tienen que aplicarse en trabajo, la labor en grupo, el hecho de tener y poder confiar en el trabajo que realizaron mis compañeros para lograr un objetivo común.

d.1.7 ¿Considera que este taller le permitió demostrar sus habilidades y verdadera forma de ser y de actual?

Fue una manera de mostrarme como soy frente a los observadores que nos acompañaron y me permito opinar y exponer mis puntos de vista en cada ejercicio realizado.

d.1.8 Anote 3 sugerencias que podrían aplicarse en un evento futuro

- Conocer más de cerca la fábrica y sus máquinas

d.2 Entrevistas observadores del Taller A.C.

Nombre Observador: A

d.2.1 ¿Cuáles fueron sus expectativas al saber que iba a participar como observador en el Taller de Assessment Center?

Sabía que se trataba de seleccionar personal, pero los alcances de esta herramienta rompieron todas mis expectativas.

d.2.2 Comente cual fue su rol como observador.

El de analizar evaluar y calificar a los participantes.

d.2.3 ¿Considera que el taller de Assessment Center permitió a los participantes demostrar sus habilidades y verdadera forma de ser y de actuar? Explique

Si claro que si, al ser un taller grupal las personas pudieron actuar de una forma libre permitiendo que se les haga un análisis FODA.

d.2.4 ¿Considera que mediante la aplicación de los Assessment Center pudo tener mayor conocimiento de los participantes? Explique

Totalmente, esta herramienta ayuda a identificar las habilidades que tienen las personas y seleccionar a las idóneas para los diferentes puestos de trabajo.

d.2.5 ¿Considera necesario aplicar la herramienta de Assessment Center como un requisito previo para ingresar a la Compañía?

Si, esta herramienta representa una fortaleza en el momento de seleccionar personal por lo que debería adoptarse.

d.2.6 ¿Considera que con la aplicación de los Assessment Center se puede mejorar un proceso de selección de personal?

Totalmente, hay cosas o aspectos que se pueden determinar de las personas en este taller que nos ayuda a tomar decisiones. Esto en la actualidad no sucede y uno descubre estas falencias cuando la persona ya forma parte de la organización.

d.2.7 ¿Indique cual de los ejercicios realizados permitió a los participantes demostrar más sus habilidades? y ¿Por Qué?

- Lanzar el Huevo - Elaborar una llanta - El día del fin del mundo - ¿Quién Soy?
Soy yo

El objetivo de seleccionar personal es justamente para la elaboración de neumáticas, por lo que aquí tuvieron la oportunidad de demostrar sus habilidades, trabajo en equipo, liderazgo, perseverancia, solución de problemas etc.

d.2.8 **¿Qué beneficios considera usted que se puede obtener mediante la aplicación del Assessment Center?**

Seleccionar a las personas correctas.

Definir sus habilidades y ubicarlos en puestos afines.

d.2.9 **Anote 3 sugerencias que podrían aplicarse en un evento futuro**

- Que la participación de los observadores sea más comprometida y no tenga interrupciones.

E. ANEXOS FOTOGRAFIAS TALLER DE ASSESSMENT CENTER



e.1 **Foto 1. Aplicación de las herramientas de evaluación psicológica.**



e.2 Foto 2. Grupo a participar en el Taller de Assessment Center



e.3 Foto 3 Ejercicio No.1 Taller Assessment Center ¿Quién Soy? Soy Yo



e.4 Foto 4 Ejercicio No.1 Taller Assessment Center ¿Quién Soy? Soy Yo



e.5 Foto 5 Ejercicio No.2 Taller Assessment Center – Lanzar el Huevo



e.6 Foto 6 Ejercicio No.2 Taller Assessment Center – Lanzar el Huevo



e.7 Foto 7 Ejercicio No.3 Taller Assessment Center – Elaborar una llanta



e.8 Foto 8 Ejercicio No.3 Taller Assessment Center – Elaborar una llanta



e.9 Foto 9 Ejercicio No.3 Taller Assessment Center – Elaborar una llanta



e.10 Foto 10 Ejercicio No.4 Taller Assessment Center – El día del Fin del Mundo



e.11 Foto 11 Retroalimentación de información Sombras y Participantes



e.12 Foto 12 Sombras u Observadores

FIN