UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Organizacional

TEMA:

"PROPUESTA DEL DESARROLLO DE UN MANUAL DE EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER ORIENTADO AL ÁREA DE VENTAS-VENDEDORES DE LA CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA (JAHER)"

Tesis previa a la obtención del título de Psicóloga Organizacional.

AUTORA:

MARÍA BELÉN CORDERO MOLINA

DIRECTOR:

MST.MARIO EDUARDO MOYANO MOYANO

Cuenca – Ecuador

2014

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios quien me ha dado fuerzas día a día para continuar con mi camino de preparación y quien me ha premiado con una familia maravillosa que con su apoyo incondicional me ha guiado y ha sido mi ejemplo a seguir a lo largo de esta trayectoria; sin ellos nada de esto sería posible, pues han sido mi motivación para llegar a ser el ser humano que soy hoy en día.

María Belén Cordero Molina.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a cada una de las personas que forman parte de la Escuela de Psicología; por haber impartido sus conocimientos durante esta etapa de preparación; de manera especial a mi director de tesis, Mst. Mario Moyano quien con su experiencia me asesoró durante la elaboración de la tesis; motivándome durante este proceso en donde culmina una etapa trascendental en mi vida profesional.

A la Corporación Jarrín Herrera por abrirme sus puertas; permitiéndome desarrollar mi proyecto de tesis y de este modo aportar positivamente con una nueva propuesta orientada a la selección de personal. A cada una de las personas que forman parte de este equipo de trabajo; quienes han colaborado en este proceso, ofreciendo su tiempo durante la ejecución práctica de la investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTOS III

ABSTRACT IX

INTRODUCCIÓN X

CAPITULO I 1

LA CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA 1

1.1 Introducción 1

1.2 Antecedentes 1

1.3. Misión, Visión y Valores Corporativos 2

1.4 Estructura y Procesos 3

1.5. Reglamentos 5

1.6. Conclusiones 5

CAPITULO II 6

ADMISIÓN DE PERSONAS 6

2.1. Introducción 6

2.2. Reclutamiento de Personas 6

2.2.1 Conceptos 6

2.2.2 Tipos de Reclutamiento 7

2.2.2.1 Reclutamiento Interno 7

2.2.2.2 Reclutamiento Externo 9

2.2.3 Medios de Reclutamiento 11

2.3 Selección de Personas 14

2.3.1 Conceptos 14

2.3.2 Características del candidato 15

2.3.3 Técnicas de Selección 16

2.3.3.1 Entrevista de Selección 16

2.3.3.2 Pruebas de Conocimientos o de capacidades 16

2.3.3.3 Pruebas Psicométricas 18

2.3.3.4 Pruebas de Personalidad 18

2.3.3.5 Técnicas de Simulación 19

2.3.4 Proceso de Selección de personas 19

2.3.5 Evaluación de Resultados 20

2.4 Selección de personal por competencias 20

2.4.1. Conceptos Generales 20

2.4.1.1 Competencia 20

2.4.1.2 Comportamiento 21

2.4.1.3 Talento 21

2.4.2. Selección por competencias en el Siglo XXI 21

2.4.3. Gestión por competencias y selección 23

2.4.3.1 Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias 23

2.4.3.2 Perfil de puesto por competencias 25

2.5. Selección Tradicional Vs. Selección por Competencias 25

2.6 Conclusiones 26

CAPITULO III 27

ASSESSMENT CENTER 27

3.1 Introducción 27

3.2 Conceptos 27

3.3. Historia Método de Assessment Center 28

3.4 Herramienta de selección: Assessment Center 29

3.4.1. Uso y características del Assessment Center en el proceso de selección 30

3.4.2 Quienes participan en un Assessment Center 33

3.5 Tipos de pruebas situacionales utilizados en el Assessment Center 35

3.6. Informes resultantes del Assessment Center 36

3.7. Validez supuesta de los candidatos y desempeño laboral 37

3.8. Ventajas y Desventajas del Assessment Center 37

3.9 Conclusiones 38

CAPITULO IV 40

PROPUESTA DE MANUAL DE EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER PARA SELECCIÓN DE PERSONAL EN VENDEDORES DE JAHER 40

4.1. Introducción 40

4.2. Metodología 40

4.3. Población 41

4.4. Proceso de Assessment Center 41

4.4.1. F ase Preliminar al AC 41

4.4.2. Fase de ejecución y aplicación de la técnica de AC 43

4.4.2.1 Recomendaciones del uso del manual 43

4.4.3 Ejercicios de Assessment Center 45

4.4.3.1 JUEGOS DE NEGOCIOS 45

4.4.3.2 DISCUSIÓN EN GRUPO 48

4.4.3.3 EJERCICIOS DE ANÁLISIS 51

4.4.3.4. EJERCICIOS DE PRESENTACIÓN 54

4.4.3.5 INBASKET 56

4.4.3.6 DRAMATIZACIONES 59

4.4.3.7 ROLE PLAYING 61

4.4.3.8 ENTREVISTAS SIMULADAS 64

4.4.4 Evaluación del Assessment Center 67

4.4.5 Conclusiones 68

CAPITULO V 69

CALIFICACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS 69

5.1 Introducción..... 69

5.2 Presentación de Resultados 69

5.3 Interpretación de Resultados 85

5.4. Socialización de resultados obtenidos..... 86

5.5. Conclusiones 87

CONCLUSIONES GENERALES 88

RECOMENDACIONES..... 90

BIBLIOGRAFIA..... 91

ANEXOS 93

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en los departamentos de Recursos Humanos y Ventas de la Corporación Jarrín Herrera (JAHER) en la cual se destaca la investigación de tipo cualitativa y teórica porque se utilizaron principios teóricos tales como: interacción social y métodos de recolección de datos; con el propósito de explorar relaciones sociales y describir la realidad asociándolo con el comportamiento humano observable.

A partir del análisis de las herramientas internas utilizadas en los procesos de selección de personal en la corporación; se tomó un cargo crítico para el cual se propuso el desarrollo de un manual de ejercicios de Assessment Center; con la finalidad de que éstos aporten en los procesos de reclutamiento y selección de personal y se profundice en las competencias requeridas para los vendedores.

Posteriormente se aplicó un ejercicio en el departamento de ventas; los resultados obtenidos fueron proyectados con gráficos interpretativos que permiten ampliar la visión y beneficios del Assessment Center en selección de personal idóneo en una empresa; el proceso culmina con la socialización de resultados con lo cual se pudo apreciar la utilidad e importancia del uso de esta herramienta a nivel organizacional.

ABSTRACT

This research was conducted in the departments of Sales and Human Resources at *Jarrin Herrera* (JAHER) Corporation. A qualitative theoretical research was applied since theoretical principles such as social interaction and data collection methods were used in order to learn about their social relations and describe their reality so as to associate it with observable human behavior.

Based on the analysis of the internal tools used by the corporation in recruitment processes, we proposed the development of a Guide to Assessment Center exercises as a contribution to the processes of staff selection and recruitment and to deepen in the skills required for sellers.

Subsequently, an exercise was applied in the sales department; the results were projected by means of interpretive graphics so as to expand the scope and benefits of Assessment Center in the selection of qualified personnel in a company. The process concludes with the presentation of results which demonstrated the value and importance of the use of this tool at organizational level.

UNIVERSIDAD DEL AZUÁY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo se han podido observar los avances y aportes empresariales dentro de nuestra sociedad, muchas de las empresas se han arriesgado a implementar nuevos métodos, dinámicas, tecnología entre otros aspectos con la finalidad de generar cambios que aumenten su prestigio y rentabilidad.

El factor humano, sin lugar a duda, juega un papel primordial en la constitución de una organización; por tal motivo, los directivos han decidido incluir nuevas y mejores herramientas de reclutamiento y selección de personal dejando a un lado las ideas tradicionales que consistían en recibir currículums de forma pasiva a través de anuncios de prensa, dicha idea comienza a profundizarse a partir de la situación del mercado laboral, precariedad de empleo, competitividad, inestabilidad del mercado y el cambio de mentalidad del personal.

Una de las herramientas que ha despertado el interés dentro del mundo organizacional se denomina Assessment Center; éste consiste en la valoración de capacidades y potencial en la selección de personal interno. Para la selección de personal, dicha metodología constituye, a nuestro entender, buenos predictores en la valoración de conocimientos y actitudes de los candidatos al comprobar en directo sus comportamientos en relación a la tarea y al grupo de trabajo con el que se desenvuelven diariamente.

Es importante recordar y reconocer que todas las personas somos diferentes y que el manejo de herramientas; por tanto, debe ser variado, las metodologías deben ser amplias y así se obtendrán resultados óptimos.

Las razones expuestas anteriormente; han motivado la presente propuesta para la Corporación Jarrín Herrera (JAHER) que cuenta con más de de 20 años de actividad comercial y ha contribuido al desarrollo empresarial del país con la compra, importación, comercialización y venta a crédito de electrodomésticos de línea blanca y café al por mayor y menor.

Por ello, en el primer capítulo se enfatizan los aspectos relevantes de la empresa desde su origen, misión, visión, valores corporativos y estructura organizacional que planean hoy por hoy. El segundo capítulo, establece fundamentos teóricos relacionados con la admisión de personas en una organización y las diferentes metodologías que pueden utilizarse en un proceso de reclutamiento y selección de personal.

El tercer capítulo de la presente investigación se enfoca en la herramienta Assessment Center y se encarga de brindar una visión más amplia de cómo a través del tiempo ha ocupado un espacio importante en el ámbito empresarial.

El capítulo cuarto se encarga de describir la propuesta de un manual de ejercicios de Assessment Center orientado al área de ventas; describiendo las pautas de uso, brindando recomendaciones y una variedad de ejercicios a elegir según los seleccionadores lo encuentren pertinente.

El capítulo quinto, de carácter práctico, se centra en la presentación, e interpretación de resultados; luego de la aplicación de un ejercicio para el personal de ventas de la Corporación. Posteriormente, la presente investigación establece conclusiones generales y recomendaciones en relación a la temática expuesta.

CAPITULO I

LA CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA

1.1 Introducción

En el presente capítulo se narra la historia de la Corporación Jarrín Herrera CIA.LTDA, su historia, misión, visión y valores corporativos que se han constituido en pilares relevantes y fundamentales desde sus inicios hasta la actualidad.

La Corporación Jarrín Herrera pretende mostrarnos una visión general acerca de los avances que se han generado en los últimos años, haciendo hincapié en el deseo de crecer y abarcar nuevos nichos de mercado a corto y largo plazo.

1.2 Antecedentes

La Corporación Jarrín Herrera CIA.LTDA, se dedica a la compra, importación, comercialización y venta a crédito de electrodomésticos de línea blanca y café al por mayor y menor.

Ésta fue fundada en Cuenca en 1989, por el joven empresario Don Alberto Jarrín Antón, como un modesto almacén de electrodomésticos. Desde 1996 forma una gran cadena nacional con 33 almacenes de 15 ciudades del país, entre ellas Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato, Riobamba entre otras.

En un inicio fue un negocio de electrodomésticos y a través de su expansión, lo ha ampliado a otros productos de distribución e importación directa de línea Blanca, Audio y Video, Bazar, Computadoras y Motocicletas, de distintas marcas como *SONY, LG, SAMSUNG, INDURAMA, MABE, DUREX, GENERAL ELECTRIC, WHIRLPOOL, ELECTROLUX, OSTER, BLACK& DECKER, SHINERAY, ARROBA, CLARO, MOVISTAR, DELL, HP,* entre otras.

Con más de 20 años de actividad comercial, seria y responsable, ha contribuido al desarrollo Empresarial del País, ha atendido eficientemente las necesidades de los hogares Ecuatorianos y es fuente de empleo directo para más de 600 familias ecuatorianas.

Actualmente, JAHER ofrece electrodomésticos, motos y tecnología basados en una cultura de servicio y atención personalizada. CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA. dentro de su cartera de productos ofrece garantía extendida y servicio técnico para

asegurar el buen funcionamiento de los productos; además de contar con planes de pago a crédito que facilitan al cliente la adquisición de productos.

Actualmente JAHER cuenta con 43 Agencias, 8 Bodegas y 2 Oficinas Administrativas en la ciudad de Quito y Guayaquil. (Herrera Cristina, Corporación Jarrín Herrera, 2013)

Ilustración N. 1

NUMERO DE AGENCIAS

(Romero Johanna, Corporación Jarrín Herrera, 2013)

1.3. Misión, Visión y Valores Corporativos

Misión

Corporación Jarrín Herrera tiene como misión: "Contribuir al bienestar de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, comercializando productos de calidad, con un equipo humano, eficiente y comprometido con el servicio" (Herrera Cristina, Corporación Jarrín Herrera, 2013)

Visión

La visión de la Corporación Jarrín Herrera es: "En el 2018 seremos líderes en servicio, en constante crecimiento e innovación, desarrollando y optimizando nuestros recursos y talentos con una imagen e identidad reconocidas". (Herrera Cristina, Corporación Jarrín Herrera, 2013)

Valores Corporativos

Los valores corporativos que se manejan a nivel de la corporación son:

- *Compromiso:* entregar, cumplir y superar lo que se espera de mí.
- *Servicio:* satisfacer al cliente.
- *Honestidad:* actuar con la verdad.
- *Perseverancia:* constancia, esfuerzo y dedicación.
- *Respeto:* considerar y valorar mi persona y a los demás.

1.4 Estructura y Procesos

CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CÍA. LTDA, diferencia en su organigrama la parte Comercial de la Administrativa–Financiera. De acuerdo a la estructura antes mencionada, la empresa se encuentra liderado por su Equipo Directivo, conformado por:

Directorio: Sra. Ma. Isabel Jarrín

Sra. Ma. Cristina Jarrín

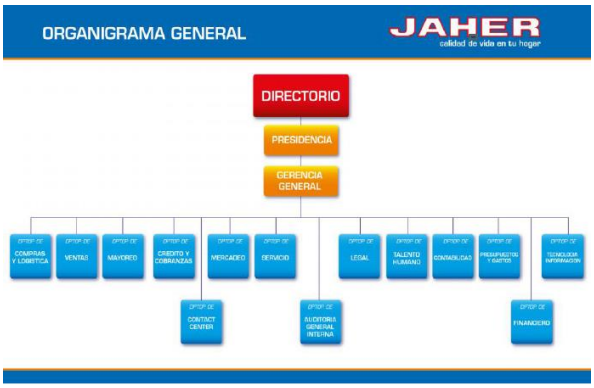
Abg. Andrés Herrera

Presidente: Abg. Andrés Herrera

Gerente General: Sra. Cristina Herrera

Ilustración N. 2

Organigrama General



(Romero Johanna, Corporación Jarrín Herrera, 2013)

El organigrama expuesto anteriormente es de tipo general pues contiene información concerniente a la organización hasta un determinado nivel jerárquico; además, presenta características propias de una estructura piramidal mixta; ya que, describe las relaciones existentes entre las diversas áreas partiendo desde la presidencia.

Por otro lado, se establece una departamentalización por funciones en la que se hallan 14 departamentos:

Dpto. de Compras y Logística, Ventas, Mayoreo, Crédito y Cobranzas, Contact Center, Mercadeo, Servicios, Auditoría Interna, Legal, Talento Humano, Contabilidad, Presupuestos y Gastos, Financiero, Tecnología.

1.5. Reglamentos

CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CIA. LTDA., en responsabilidad con sus colaboradores cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo como con su Reglamento de Seguridad e Higiene Laboral, los mismos que fueron aprobados por las autoridades pertinentes.

A cada colaborador que ingresa a laborar en CORPORACIÓN JARRÍN HERRERA CIA. LTDA., se entregará los reglamentos, para que de esta manera tenga las directrices necesarias para el cumplimiento de los mismos.

Los reglamentos internos aportan en el proceso de inducción del personal permitiendo a los nuevos colaboradores obtener mayor información y precisión en cuanto a los parámetros que se manejan dentro de la organización.

1.6. Conclusiones

La Corporación Jarrín Herrera en su afán de satisfacer las necesidades de sus colaboradores ha implementado manuales y reglamentos internos en donde se pueden resaltar aspectos importantes tales como: misión, visión, valores corporativos y organigrama estructural; proporcionándoles de esta manera mayor conocimiento sobre su entorno laboral y desempeño de sus funciones.

A partir de la iniciativa de la Corporación Jarrín Herrera la cual se encuentra enfocada en ser líderes del mercado a nivel nacional, es posible evidenciar el proceso de cambio y éxito alcanzado hasta el momento; considerando cada uno de los productos que ofrece e implementando nuevas y mejores estrategias de mercado enfocadas a la satisfacción tanto de clientes internos como externos.

CAPITULO II

ADMISIÓN DE PERSONAS

2.1. Introducción

En la actualidad es posible evidenciar el potencial humano dentro de las pequeñas, medianas y grandes empresas. Sin lugar a duda, con el pasar del tiempo, observamos que el vínculo generado entre las organizaciones y las personas se marca cada vez más pues mientras las personas buscan crecer, las organizaciones también lo hacen; siendo ésta una solución de tipo ganar-ganar para ambas partes.

El talento humano en las empresas es considerado el pilar con el cual es posible alcanzar éxito dentro de una organización; ya que, son el medio para alcanzar y cumplir con los objetivos planteados en el contexto en el que se encuentran laborando. Mientras los colaboradores emplean día a día su capacidad para efectuar y mantener su trabajo, la empresa emplea su capacidad para desarrollar e implementar habilidades tanto intelectuales como competitivas con las cuales se genere una correlación estrecha orientada a la subsistencia y crecimiento en la sociedad en la que interactúan. Por este motivo las personas son socios activos en el mundo laboral.

Los procesos de selección de personal son el camino que conduce al éxito organizacional; por ende, resulta necesario consolidar los procesos mediante los cuales se selecciona al capital humano idóneo en cada una de las áreas que conforman las organizaciones. En el presente capitulo se podrán establecer ciertos procedimientos, métodos y otras herramientas que constituyen factores relevantes al momento de contratar personal.

2.2. Reclutamiento de Personas

2.2.1 Conceptos

A continuación se detallan algunas definiciones de cómo se concibe al proceso de reclutamiento de personas:

“Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (Alles, 2008, pag.101)

Chiavenato (2005) define al reclutamiento como: “El reclutamiento es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo”

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece en el mercado de recursos humanos, opotunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 2005, pag. 95)

Por lo tanto, el reclutamiento de personal es un proceso en el cual se busca obtener la mayor cantidad de candidatos posible; que satifagan los requerimientos existentes en una organización para ocupar las diferentes vacantes en la misma.

2.2.2 Tipos de Reclutamiento

El reclutamiento de personal puede ser analizado desde dos perspectivas de acuerdo a su aplicación; éstas son el reclutamiento interno y el reclutamiento externo**.**

2.2.2.1 Reclutamiento Interno:

Al hablar de este tipo de reclutamiento es necesario enfocarse en los colaboradores de la organización en la cual se está efectuando el proceso de reclutamiento; ya que, este particular permitirá que los miembros de la organización postulen para un nuevo cargo o nuevas funciones; constituyéndose así en elementos motivadores para ellos.

“El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de ofertas de ascensos (cargos más elevados, y en consecuencia más complejos pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra actividad en la organización)” (Chiavenato, 2005, pag.95)

En cada una de las organización podremos encontrar políticas internas con las cuales se gestione y maneje la temática del reclutamiento interno o promoción interna de personal; por ejemplo, existen organizaciones en donde es factible postular unicamente si se ha cumplido con un período, previamente establecido, dentro de la organización; en otros casos no se permite la postulación sino que los mismos jefes o gerentes inician con anterioridad un período de preparación para las personas que consideren pueden

ejecutar nuevas funciones, mismas que han demostrado esfuerzo y dedicación durante su tiempo de servicio en la empresa.

Como estos se pueden encontrar algunos puntos de vista en los cuales se especificarán rango de edad, preparación profesional, estado civil, disponibilidad para viajar, habilidades y competencias requeridas para el cargo, entre otras. Alles (2008); menciona que: " Definir los conocimientos, competencias y experiencia que el puesto requiere, prescindiendo de otros factores de tipo personal, puede ser una forma de evitar la discriminación. El rol del selector en estos casos será sugerir opciones y velar por el cumplimiento de las políticas organizacionales al respecto. Se puede sugerir observar principios de no discriminación dentro del área de influencia".

Independientemente de las políticas que se manejen dentro de las organizaciones, al llevar a cabo el proceso de reclutamiento interno, es posible destacar ciertos aspectos positivos y negativos de su uso los cuales se mencionarán a continuación:

Ventajas: (Alles, 2008)

- Por lo general, crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar.

- La organización economiza tiempo y dinero al trasladar a una persona formada en la cultura organizacional, que conoce la estructura y la metodología de trabajo.

- Se aprovechan los esfuerzos realizados en el desarrollo de colaboradores.

- Es motivador para los otros empleados.

- Permite descubrir talentos escondidos.

Ventajas: (Chiavenato, 2005)

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.

- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.

- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.

- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.

- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.

- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.

- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Considerando las perspectivas planteadas de los dos autores, es posible observar que el reclutamiento interno, en primera instancia, resulta propicio e interesante de considerar pues no solo fomenta el crecimiento profesional de los colaboradores sino la motivación; siendo este un punto relevante hoy en día; ya que, genera en el el trabajador sentido de pertenencia y afán por entregar más en su puesto de trabajo aumentando su eficacia y eficiencia diaria.

Muchas organizaciones consideran al reclutamiento interno como la primera opción al momento de cubrir una vacante existente; sin embrago, se pueden mencionar ciertas desventajas dentro de este tipo de reclutamiento:

Chiavenato (2005), establece **Desventajas** acerca del reclutamiento interno:

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.

- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.

- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.

- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.

- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.

- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Las desventajas enunciadas proporcionan una visión limitante y demasiado específica y cerrada al momento de reclutar personal; siendo este punto respetable y considerable antes de utilizar el reclutamiento interno de personal.

2.2.2.2 Reclutamiento Externo:

El reclutamiento externo presenta un enfoque en el cual se busca atraer personas que cuenten con experiencia y habilidades, mismas que no pueden ser encontradas en un momento determinado dentro de la organización, este proceso de constituye en un arduo trabajo pues al momento de reclutar personal es necesario tener claro qué es lo que se está buscando para poder elegir los mejores postulantes para los cargos vacantes;

quienes serán previamente evaluados y aprobados dentro del proceso de selección que se efectúa luego del reclutamiento de candidatos.

Todos aquellos candidatos que han sido reclutados deberán pasar por el proceso de selección en el cual se medirán diferentes aspectos, previo a la decisión y contratación del mejor postor o aquel que satisfaga las necesidades para la vacante a cubrir.

Ventajas: (Chiavenato, 2005)

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos.
- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Las ventajas enunciadas permiten visualizar una mayor apertura al cambio y a la integración de nuevo personal que aporte con conocimientos y formas de trabajo las cuales no habían sido manejadas con anterioridad en la organización; siendo éste un punto positivo pues permite lograr la integración de nuevos talentos en la organización.

Desventajas: (Chiavenato, 2005)

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos (representa costos operacionales).
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.

- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Las desventajas mencionadas proporcionan una visión en la que se disminuye el nivel motivacional de los colaboradores internos pues dependiendo de la organización en la que se efectúe el proceso se estaría dejando de lado el plan de carrera que los colaboradores deberían mantener y a su vez se necesitaría una mayor inversión para poner en marcha las técnicas o herramientas que se utilicen en el reclutamiento de personal.

Los tipos de reclutamiento que se han mencionado pueden ser utilizados de acuerdo a las normativas internas de cada institución, tomando en cuenta cuáles son los aspectos que se busca rescatar, cuáles son las prioridades y objetivos a alcanzar con el reclutamiento y las estrategias en cuanto a estructura y organización en cada una de las áreas de trabajo.

Ambos métodos han servido para ampliar la visión de las empresas, no unicamente centrarse en una metodología sino tomar los aspectos clave de cada una de ellas y de esta manera alcanzar un mayor y mejor nivel en los procesos de recursos humanos, propiamente de la admisión de personal.

2.2.3 Medios de Reclutamiento

Los medios de reclutamiento de personal en las organizaciones nos proporcionan diferentes estrategias con las cuales es posible alcanzar mejores resultados en el proceso de atracción de candidatos óptimos para las vacantes que se desea cubrir. Como se ha descrito anteriormente; al momento de efectuar un reclutamiento de tipo externo se encuentran algunas alternativas sobre cómo hacerlo, considerando qué es lo que se busca en el colaborador y de qué manera será factible cumplir con las expectativas que éste requiera para incorporarse a la organización e iniciar sus labores. Por otro lado, en el reclutamiento interno se evidencian únicamente un grupo de colaboradores interesados en ocupar una nueva vacante o nuevas funciones. A continuación se describirán ciertos medios con los cuales se hace factible el reclutamiento externo de personal:

a. Currículum Vitae:

Al momento de llevar a cabo un proceso de reclutamiento es esencial presentar el currículum pues éste proporciona información útil tanto personal como académica que permitirá analizar si ésta califica o no dentro de los requerimientos del cargo. El currículum permite que en el proceso de selección se pueda clasificar de acuerdo a los cargos existentes a nivel organizacional, permitiendo así a los postulantes ser tomados en cuenta en otras oportunidades laborales que se presenten posteriormente.

b. Avisos en periódicos y revistas:

Los avisos en periódicos y revistas son mayormente utilizados cuando no se ha conseguido reclutar un número considerable de candidatos o para cargos en mandos altos. En este caso se deben evaluar las opciones más propicias y resaltar en los anuncios las características más sobresalientes en los cargos; es decir, ser específicos claros en lo que se desea encontrar. "Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características; representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la atención. La segunda es desarrollar el interés. La tercera es crear el deseo mediante el aumento del interés. Por último, la acción" (Chiavenato, 2005. Pag 99)

c. Agencias de Reclutamiento:

Las agencias de reclutamiento prestan sus servicios para direccionar candidatos idóneos hacia las diferentes organizaciones solicitantes con las que trabajan; guiandose por bases de datos previamente levantas en dichas agencias. No todas las agencias que encontramos tienen costo, podemos encontrar agencias privadas en las que se paga un valor determinado por proceso de reclutamiento para el cual sean contratados, existen entidades que trabajan para el gobierno en las cuales proporcionan candidatos sin necesidad de pagar ningun valor.

Situaciones en las que las agencias de reclutamiento rsultan eficaces: (Chiavenato, 2005.pag 100)

1. Las organizaciones no tienen un órgano de Recursos Humanos y no está preparada para reclutar ni seleccionar personas de cierto nivel.

2. Existe necesidad de atraer un gran número de candidatos calificados, y la organización no se siente capaz de hacerlo.

3. La actividad de reclutamiento busca llegar a personas que están empleadas en las empresas competidoras, El reclutador no se siente cómodo tratando directamente con los empleados de sus competidores.

4. Las funciones, la descripción del cargo son confidenciales y no pueden ser divulgadas en el mercado o internamente.

d. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales:

Existe la opción de trabajar con escuelas, universidades y asociaciones gremiales para atraer candidatos. Muchas personas que se encuentran cursando sus estudios se interesan por crecer y a la vez involucrarse lo antes posible dentro del ámbito laboral, por lo que mantener contacto con este tipo de entidades favorece no solo a la empresa sino a los diferentes miembros dentro de los grupos antes mencionados pues les orienta hacia una perspectiva más amplia de crecimiento y desarrollo profesional para alcanzar nuevos estándares de reconocimiento a nivel personal e institucional.

e. Carteleras o avisos en sitios visibles:

En este medio de reclutamiento se eligen sitios estratégicos en los cuales exista afluencia de gente que puedan estar interesados en los anuncios.

f. Presentación de candidatos por recomendación de empleados:

Hoy en día existen organizaciones en las cuales se manejan con personal referido por los mismos colaboradores; la información sobre la existencia de una nueva vacante se da a conocer a los trabajadores para que éstos a su vez comenten a sus amigos y conocidos y proporcionen carpetas para el análisis correspondiente.

g. Consulta en los archivos de candidatos:

Es una base de datos que debe mantenerse actualizada con aquellas calificaciones obtenidas por los candidatos en procesos anteriores, experiencias y cargos ocupados en otros sitios de trabajo.

h. Base de datos de candidatos:

La importancia de mantener una base de datos organizada y actualizada se refleja en este aspecto. En ciertas circunstancias se reciben gran cantidad de hojas de vida que

pueden o no cumplir con las necesidades de contratación en un tiempo determinado; sin embargo, podrían ser de gran utilidad en selecciones posteriores, si existe un orden adecuado en cuanto a este archivo se facilitará el reclutamiento posterior.

Como se puede evidenciar, los medios de reclutamiento son varios y deben ser elegidos según se crea conveniente de acuerdo a los cargos disponibles en la organización. Algunos medios tienen un costo mayor y se los utiliza luego de haber agotado las demás opciones. El reclutamiento de personal, busca generar medios nuevos y creativos con los cuales se facilite la atracción de postulantes y a su vez se incremente el número de interesados en los cargos vacantes.

2.3 Selección de Personas

2.3.1 Conceptos

A continuación se detallan algunas definiciones de cómo se concibe al proceso de selección de personal:

"Selección como su nombre lo indica es el proceso de "selección o elección de una persona en particular en función de criterios pre establecidos" (Alles, 2008, pag. 102)

Alles (2008), define a la selección de personal como: "La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización"

Chiavenato (2005) define a la selección de personal como: " Búsqueda de candidatos- entre varios reclutados- más adecuados para los cargosde la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización" (pag. 111)

"Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado" (Chiavenato, 2005, pag. 111)

"Seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo**"** http://www.eumed.net/ce/2011b/, 2014.

Por lo tanto, podemos concluir que la selección de personal es un proceso que se lleva a cabo en todas las empresas y tiene como objetivo principal elegir a los candidatos más óptimos para ocupar diferentes cargos y realizar funciones específicas.

2.3.2 Características del candidato

En el momento en que se recibe el requerimiento de personal para un cargo determinado; el o los solicitantes dan a conocer cuáles son las características generales que buscan en la persona que ocupará el cargo vacante. Las características que se proporcionan oscilan de un cargo a otro y de una organización a otra; siendo este aspecto relevante previo al reclutamiento e inicio del proceso de selección de personal correspondiente,

Características Personales del candidato (Chiavenato, 2005):

Casi siempre, las características individuales están relacionadas con tres aspectos principales:

Ejecución de la tarea en sí:

Al efectuar cualquier tipo de actividad, ésta requiere que la persona encargada cuente con aptitudes o características específicas tales como: atención concentrada o dispersa, aptitud para detalles, visión, aptitud verbal, auditiva, etc. Dichas características servirán al nuevo colaborador en el desempeño de sus tareas generando resultados óptimos.

Interdependencia con otras tareas:

En todos los cargos existentes en una organización, existe conexión entre las tareas que se llevan a cabo pues el todo funciona como una cadena en la que la una depende de la otra para generar resultados exitosos. Para efectuar cada una de las tareas y lograr la finalidad de crear una red consistente; también se requieren características o aptitudes específicas, tales como: atención dispersa y amplia, facilidad de coordinación, resistencia a la frustración y conflictos, etc.

Interdependencia con otras personas:

Así como la interdependencia de tareas es primordial para que funcione correctamente una organización, ésta depende de la relación entre los miembros que la conforman. Las características personales ocupan un espacio relevante. Características tales como:

colaboración, cooperación trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, pro actividad, entre otros son rasgos que se debe procurar observar en el proceso de selección de personal pues de ello depende el nivel de compromiso y trabajo final dentro del área de trabajo.

2.3.3 Técnicas de Selección

En el proceso de reclutamiento y selección respectivamente, se evidencian cuáles son las características y aspectos relevantes a resaltar tanto para buscar candidatos óptimos como para iniciar el proceso de selección establecido. Sin embargo; al iniciar un proceso de selección de personal, las personas encargadas de efectuarlo deben someter a los candidatos a diferentes técnicas que permitirán obtener una visión más profunda y aproximada del comportamiento de cada candidato en el desarrollo de sus funciones diarias y de manera personal con su entorno. Para poder efectuar las pruebas respectivas es necesario tener claro qué es lo que se busca para cubrir la vacante; considerando si el cargo es sencillo de cubrir o requiere mayor precisión y tiempo para hacerlo.

Las técnicas que pueden ser utilizadas se detallan a continuación: (Chiavenato, 2005, pag. 119)

2.3.3.1 Entrevista de Selección

La entrevista de selección es una de las principales herramientas y la más utilizada. “La entrevista de selección 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”

Al momento de efectuar una entrevista, ambas partes se exponen a obstáculos que pueden intervenir en el proceso, por lo que es recomendable encontrar lugares en donde se puedan exponer a la menor cantidad de desventajas ambientales que generen inconvenientes en la comunicación que se está efectuando.

2.3.3.2 Pruebas de Conocimientos o de capacidades

Las pruebas de conocimientos o de capacidades difieren de una organización a otra; sin embrago, el objetivo para el cual son utilizadas es único. Las pruebas de conocimientos o de capacidades sirven para evaluar si el candidato cumple con los requerimientos de cargo especificados en el perfil institucional. Dichas pruebas pueden ser clasificadas de acuerdo a su forma de aplicación, alcance y la organización (Chiavenato, 2005, pag. 125)

1. Forma de Aplicación: en este grupo se encuentran las pruebas orales, escritas y de realización (ejecución de tareas).

2. Alcance:

- Generales: evalúa aspectos generales de conocimiento.

- Específicos: evalúan aspectos técnicos relacionados con la vacante.

3. Organización:

Al referirse a pruebas de conocimiento en relación a la organización, podemos encontrar a dos clases:

- Tradicionales: este tipo de pruebas pueden ser improvisadas y permiten recolectar más cantidad de información con menos preguntas a responder, esto se debe a que se busca obtener respuestas explicativas para ser evaluada por especialistas en el tema pues interesa medir el conocimiento de la persona postulante a profundidad.

- Objetivas: la aplicación de las pruebas objetivas resulta mucho más fácil y simple y pueden ser aplicadas por personas que no son especialistas en las temáticas a tratarse; permitiendo medir el alcance de los conocimientos.

Para este tipo de test se pueden manejar diferentes opciones de respuestas:

- *Alternativas sencillas o test dicotómicos:* dos alternativas de respuesta (si o no, falso o verdadero).
- *Selección múltiple:* preguntas con tres o cuatro alternativas de respuesta.
- *Frase incompleta:* espacios abiertos para llenar.
- *Ordenación o Apareamiento:* dos columnas con palabras o temas que deben ser ordenados o unirse entre sí.
- *Escala de Concordancia o Discordancia:* permite mostrar el grado de concordancia o discordancia ante un tema.
- *Escala de Importancia:* califica la importancia de un atributo.

- *Escala de Evaluación:* evalúa un atributo.

2.3.3.3 Pruebas Psicométricas

Las pruebas psicométricas, al seleccionar personal, proporcionan resultados que se analizan comparando las respuestas obtenidas de su aplicación a él o los candidatos con los resultados de una muestra de personas que ha sido previamente establecida; esto facilita el proceso pues la evaluación arrojará información medible en percentiles para generar los reportes correspondientes sobre las aptitudes de las personas analizadas.

Mediante la aplicación de pruebas psicométricas es factible determinara en qué cantidad se presentan diferentes aptitudes en las personas; de esta forma se puede generar una aproximación de cuál sería el comportamiento del candidato ante una situación determinada.

Las características principales de este tipo de pruebas son:

- **Predictibilidad:** permite obtener resultados posibles o proyectados.
- **Validez:** mide lo que se pretende medir.
- **Precisión:** consistencia en su aplicación y sus resultados.

2.3.3.4 Pruebas de Personalidad:

Las pruebas de personalidad son comúnmente utilizadas en los procesos de selección de personal; éstas permiten obtener información superficial de las personas como son rasgos adquiridos y rasgos innatos de la personalidad los cuales diferencian a un ser humano de otro. De acuerdo a los rasgos que se pretenden medir, las organizaciones optan por una u otra clase de pruebas y de formas de aplicación; ya sean estas individuales o grupales. Es posible resaltar dos tipos de pruebas: psico diagnósticas (para obtener rasgos generales de la personalidad) o test proyectivos (proyección de la personalidad). Para obtener una interpretación más exacta siempre es necesaria la intervención de un profesional en la temática. Generalmente a las pruebas psicológicas no se les otorga una importancia alta sino son utilizadas y aplicadas como un elemento adicional para el proceso de selección.

2.3.3.5 Técnicas de Simulación

Las técnicas de simulación constituyen una herramienta grupal en la que se representan escenarios con situaciones reales con la finalidad de medir comportamientos específicos en cada uno de los postulantes, teniendo como punto de referencia las competencias requeridas en el cargo vacante. Generalmente, esta técnica suele utilizarse para seleccionar cargos en los que se exigen relaciones interpersonales.

Como se puede apreciar, las técnicas de simulación se las utilizaba como una herramienta que trabajaba de manera aislada en los procesos de selección de personal; sin embargo, hoy por hoy las técnicas de simulación forman parte del Assessment Center al momento de medir comportamientos tanto individuales como grupales.

2.3.4 Proceso de Selección de personas

Los procesos de selección de personal cumplen con diferentes etapas de acuerdo a la vacante que se desea cubrir y a la organización en donde se desarrollan los procesos correspondientes. Al momento de seleccionar personal, es posible hallar técnicas simples y complejas; así como económicas y costosas. Generalmente se suelen utilizar diversas técnicas pues de esta manera se conoce más al candidato y permite lograr mayor precisión al momento de decidir a quién se le contratará para ocupar la vacante.

Un proceso de selección habitualmente sigue la siguiente secuencia:

1. Solicitud de Empleo.
2. Entrevista inicial de selección.
3. Pruebas y test de selección.
4. Entrevista.
5. Examen médico.
6. Decisión final.

Sin ser ésta una regla general pues como se mencionó anteriormente, depende de la relevancia del cargo y el presupuesto establecido para la selección del mismo.

2.3.5 Evaluación de Resultados

Al momento de efectuar el proceso de selección, los seleccionadores buscan determinar cuáles son las mejores técnicas para aplicar a los candidatos y esto lo logran analizando los métodos más eficaces y eficientes. La eficacia y eficiencia son dos términos relevantes en los procesos de selección de personal en una empresa pues la eficiencia permite evidenciar si se están realizando correctamente las cosas y la eficacia consiste en alcanzar los resultados esperados y de manera objetiva. Para obtener una respuesta certera acerca del manejo de técnicas y la eficiencia y eficacia alcanzada es necesario generar un proceso de retroalimentación entre las personas que participan en el proceso determinando así los aspectos positivos negativos fortalezas y debilidades de ocupar una u otra herramienta. De esta manera se crea un vínculo participativo no solo por parte de las gerencias sino de las personas que se encuentran ocupando cargos similares a los que se está buscando, la opinión puede resultar positiva si se la sabe manejar y establecer de manera ordenada y objetiva.

2.4 Selección de personal por competencias:

2.4.1. Conceptos Generales:

2.4.1.1 Competencia:

A continuación se detallan varias definiciones acerca de cómo se conciben las competencias dentro de un proceso de selección de personal:

Alles, 2008 define a la competencia como: “El término competencias hace referencia a las características de la personalidad; devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

Spencer y Spencer definen a la competencia como: “Características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar; que generalizan diferentes situaciones y duran un largo período” (Alles, 2008 pág. 150)

Según Le Boterf (2001): “Competencia es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinados recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes) y recursos del entorno para producir un resultado definido” http://www2.uca.es/orgobierno/rector/jornadas/documentos/114.pdf, 2014

Por lo tanto, las competencias resaltan las características del ser humano. Actualmente, la selección de personal por competencias; ha despertado el interés a nivel organizacional; debido a que, los comportamientos observables durante el proceso de selección permiten ampliar la visión acerca del postulante y precisar la atención en las características que se buscan para cubrir las vacantes existentes.

Es importante resaltar que cada una de las personas tienen diferentes competencias; las mismas que se utilizan de acuerdo a las circunstancias en las que se encuentren.

2.4.1.2 Comportamiento:

Alles (2008), define al comportamiento como: "Los comportamientos son la parte visible de la competencia, lo que nos informa sobre cómo es una persona en realidad"

A partir de estos comportamientos; se pueden establecer parámetros comparativos entre el perfil de cargo existente en la empresa, el cual muestra un "ideal", y los comportamientos que los aspirantes exteriorizan.

El análisis comportamental; permite observar el nivel en que cada persona tiene desarrollada una u otra competencia; orientando así al seleccionador, pues de esta manera se puede guiar al postulante hacia un cargo que le favorezca de acuerdo a los resultados obtenidos.

2.4.1.3 Talento:

A continuación se detalla la definición expuesta por Alles (2008) de cómo se concibe el *talento* dentro de un proceso de selección de personal:

"Talento es un conjunto de dotes intelectuales que se forma por la sumatoria de dos subconjuntos: *los conocimientos y las competencias*"

A partir de esta definición y enfoque que se proporciona del término "talento"; es posible concluir que; para que una persona logre talento requiere previamente los conocimientos y competencias adecuados para un cargo específico, lo cual conducirá sin lugar a dudas a alcanzar resultados óptimos y exitosos para la organización.

2.4.2. Selección por competencias en el Siglo XXI:

Con el pasar del tiempo se han podido observar los avances a nivel organizacional, las empresas en su afán de crecer y alcanzar el éxito; han generado cambios en cuanto a los

procesos que manejan internamente. Uno de los principales avances se puede evidenciar en el subsistema de recursos humanos denominado: *reclutamiento y selección de personal.*

La selección de personal tradicional; ha dado un giro pues actualmente se ha generado una alta demanda de perfiles con mayor exigencia, tal es la razón por la que; hoy por hoy, se pueden evidenciar organizaciones que centran su atención en la selección por competencias; cuya finalidad es hallar personas con talento para asegurar un mejor desempeño en sus funciones.

El proceso de selección por competencias se lo puede graficar de la siguiente manera:

Ilustración Nº 3

Selección por competencias

Alles (2008)

En el gráfico que antecede se evidencia el enfoque que posee la selección por competencias; ya que, el objetivo de la misma es hallar postulantes que cuenten con los conocimientos y competencias requeridos en los diferentes cargos, al encontrar dicha concordancia; surgirá el talento y por ende se reclutarán personas adecuadas para cubrir las vacantes. Sin embargo; se debe considerar que la selección por competencias no concluye en dicho punto; debido a que, si las personas inician sus labores y no se ven motivadas no alcanzarán el desempeño deseado.

2.4.3. Gestión por competencias y selección:

2.4.3.1 Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias:

El modelo de gestión por competencias posee una base sustancial a partir de la cual; se establecen las competencias para cada uno de los cargos que componen una unidad organizacional. La base sustancial a la cual se hace alusión está conformada por:

- Plan estratégico de la empresa
- Misión
- Visión
- Valores

A partir de estos aspectos se generan las competencias; las mismas que serán parte del perfil de cargo propiamente dicho. Un modelo de gestión por competencias deberá ser seguro e íntegro para que sea exitoso.

- Clasificación de Competencias (Alles, 2008):

- Competencias Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.

- Competencias Específicas: requeridas para ciertos colectivos de personas con un corte vertical por áreas y un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Las competencias específicas hacen referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere un puesto de trabajo.

Alles 2008, menciona otros tipos de competencias:

- Competencias Técnicas: aquellas relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral.

- Competencias de Gestión: aquellas relacionadas con características personales como motivación, valores y actitudes que marcan las reacciones de las personas ante los sucesos.

- Modelo del Iceberg

El modelo del Iceberg lo introducen los autores Spencer y Spencer; Alles (2008) menciona a estos dos autores como piezas fundamentales en el proceso de selección por competencias.

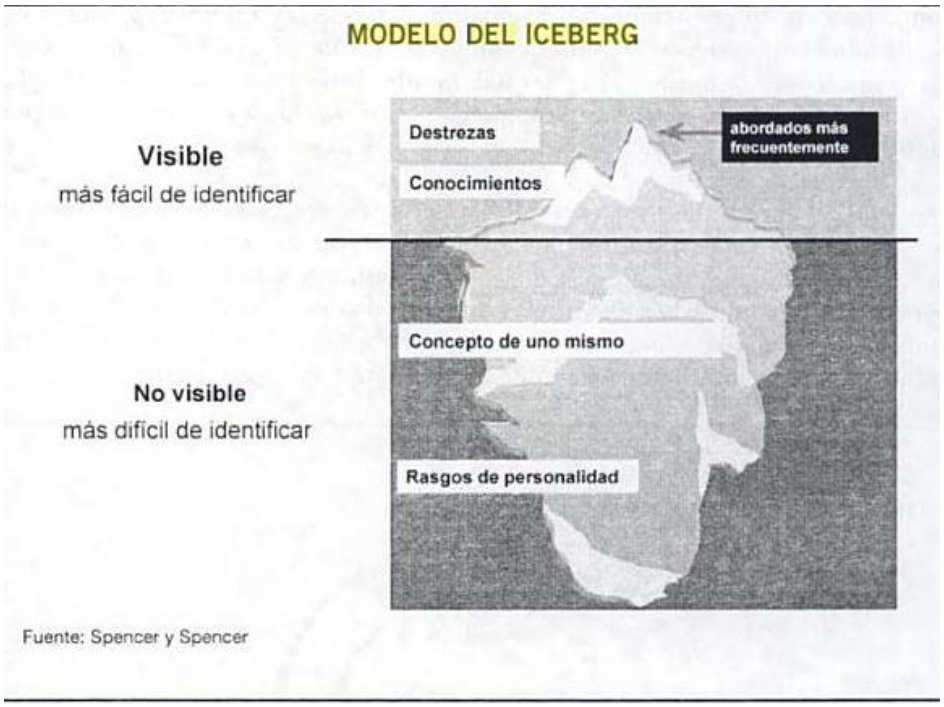
El modelo del iceberg se encarga de dividir las competencias del ser humano en dos grupos:

a. **Capacidades fáciles de identificar:** destrezas y conocimientos.
b. **Capacidades difíciles de identificas:** concepto de uno mismo, rasgos de personalidad.

Dicha explicación se representa gráficamente de la siguiente manera:

Ilustración Nº 4

Modelo del Iceberg



(ALLES, 2008. Pag.149)

Tal como se puede apreciar en el gráfico que antecede; las competencias fáciles de detectar se encuentran en la superficie y aquellas más difíciles de detectar son las que se encuentran debajo de la superficie. De estas competencias depende la contratación de

personal; pues ambos autores establecen que; las características que interesan al contratar a un nuevo colaborador son aquellas que promueven la eficacia dentro de las tareas que se efectúan diariamente.

2.4.3.2 Perfil de puesto por competencias

La cultura organizacional de cada empresa es la encargada de definir las competencias que deben tener los cargos existentes; claro está, que las competencias serán presentes en diferente intensidad en cada una de las personas.

El paso inicial para poder ejecutar la selección de personal por competencias es contar con un perfil de cargo; el mismo que debe estar desarrollado en conjunto con los clientes internos. Es importante considerar que; si ya existe una descripción de puestos levantada en la empresa; la información que se encuentre en ella deberá confirmarse con el cliente interno; ya que, ésta proporcionara información clave para efectuar el perfil correspondiente.

En el caso de no contar con un descriptivo de puestos; es necesario levantar la información teniendo claros los conocimientos, características y demás necesidades que permitan al selector familiarizarse y acercarse más al perfil deseado; generando una base sólida para la selección y contratación de nuevos colaboradores.

2.5. Selección Tradicional Vs. Selección por Competencias:

Luego de explicar cómo es el funcionamiento de un proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias; es posible determinar diferencias; a continuación se mencionaran las más relevantes:

SELECCIÓN TRADICIONAL	**SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**
Se presta atención a la experiencia que posee el candidato.	Se centra en las competencias (Conocimientos, Habilidades y Competencias).
Da prioridad a la intuición.	No usa la intuición al 100%.
La entrevista que se realiza no siempre es estructurada.	La entrevista que se realiza siempre es estructurada.
Selecciona únicamente un puesto determinado; es más limitada.	Puede seleccionar para varios cargos debido a que las competencias pueden coincidir.

Las diferencias mencionadas permiten, a breves rasgos, evidenciar cuáles son los objetivos que cada proceso de selección maneja al momento de ser aplicado.

2.6 Conclusiones

El reclutamiento de personal es considerado un proceso notable con el cual es posible obtener una cantidad de candidatos considerable para ocupar una vacante en una organización.

La selección de personal es un proceso que se lleva a cabo en todo tipo de organizaciones y consiste en elegir y contratar a candidatos óptimos para los cargos vacantes; en dichos procesos es posible hacer uso de diferentes medios de reclutamiento, los mismos que nos proporcionan estrategias para atraer candidatos. Entre los medios podemos encontrar: currículum vitae, avisos en periódicos y revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales, carteleras o avisos en sitios visibles, presentación de candidatos por recomendación de empleados, consulta en los archivos de candidatos y base de datos de candidatos.

En el proceso de selección de personal, la persona encargada somete al candidato a diferentes pruebas utilizando técnicas de selección que permiten ampliar la visión del comportamiento de los postulantes; para ello se cumplen diferentes etapas previo a la toma de decisión final.

Al analizar los resultados de la selección de personal, es importante evidenciar qué metodología fue la más eficaz y eficiente y esto se puede obtener a partir de la retroalimentación que se genere entre las personas que forman parte del proceso para obtener respuestas objetivas.

El proceso de selección de personal ha logrado avances; hoy por hoy muchas organizaciones centran su selección en las competencias que se requieren en cada uno de los cargos existentes, dicho mecanismo impulsa a las organizaciones a generar más exigencias para incrementar su calidad de personal y alcanzar el éxito por el que luchan desde el momento en que fueron conformadas.

CAPITULO III

ASSESSMENT CENTER

3.1 Introducción

Los procesos de selección de personal como se ha mencionado en el capítulo anterior, pueden ser manejados y ejecutados bajo diferentes metodologías; dependiendo del tamaño de la empresa, presupuesto, cargo a cubrir, entre otros aspectos que son previamente analizados dentro de los procesos institucionales; al aludir al método: Assessment Center (AC); se visualiza una técnica totalmente vivencial en la que es posible discernir, ya sea de manera individual o colectiva, los comportamientos de los postulantes ante diferentes situaciones simuladas o reales las cuales se pueden presentar en el desempeño de sus funciones.

Mediante el Assessment Center es posible obtener datos más cercanos a las características de personalidad y potencial de los candidatos; lo cual permite al seleccionador obtener información certera. Con el pasar del tiempo, esta herramienta de selección ha adquirido importancia; impulsando y comprometiendo a las organizaciones en la mejora de procesos en del área de recursos humanos; directamente en el subsistema de selección de personal, pues los resultados que arrojan permiten abarcar características que con otros métodos se ha tornado complejo.

En el presente capítulo se proporcionará una visión amplia acerca de la historia, uso características, tipos de métodos entre otros aspectos característicos del AC.

3.2 Conceptos

A continuación se detallan algunas definiciones de cómo se concibe el método de Assessment Center:

Alles (2008), define al Assessment Center como: "Un Assessment Center es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo"

"Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, sustituyen el método verbal o de ejecución por la

acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático, en el momento presente, aquí y ahora, el evento que se pretende estudiar y analizar, de modo que esté lo más cerca posible de la realidad" (Chiavenato, 2005, pag. 129)

" Un Assessment Center o centro de evaluación, es un sistema de evaluación mútliple, en el que múltiples observadores utilizan múltiples técnicas para evaluar a múltiples participantes. Su duración suele oscilar entre 1 y 3 días, siendo normal que dure día y medio" (Publicaciones vértice, 2007, pag 13)

Por lo tanto, el método de AC es considerado una herramienta significativa para la evaluación de situaciones próximas a la realidad; en las que intervienen un grupo de personas postulantes a una vacante en una organización. Los resultados que se pueden obtener del uso de este método; conciernen al comportamiento y características individuales, las mismas que impulsarán a los directivos y seleccionadores a tomar la mejor decisión en su elección final

3.3. Historia Método de Assessment Center:

Según Alles (2008), los primeros registros de la aplicación de la técnica del Assessment Center o método situacional, están referidos a la Alemania de principios del siglo XX. Durante la Primera Guerra mundial se iniciaron los procesos de búsqueda y análisis de características del comportamiento del ser humano; por tal motivo, los futuros oficiales fueron seleccionados a partir del uso de esta herramienta. En 1943, Estados Unidos adoptó esta metodología para reclutar agentes destinados al servicio secreto, creando equipos de evaluación constituidos por militares, psicólogos y psiquiatras que realizaban la evaluación de los candidatos mediante técnicas y ejercicios grupales. Entre los años de 1969 y 1979 se inició su aplicación en organizaciones, siendo la empresa AT&T (compañía de teléfonos y telégrafos norteamericana) la primera en utilizarlo como herramienta. Douglas Bray fue uno de los responsables de llevar a entornos empresariales lo realizado hasta ese momento en ámbitos militares.

A fines de la década del setenta, el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de los Estados Unidos recomienda la utilización del Assessment; ya que, considera que la técnica es altamente objetiva y fiable. A partir de ese momento la ¨evaluación

situacional¨ comenzó a ser cada vez más utilizada, incorporándose rápidamente como técnica de evaluación en los procesos de selección de personal.

La realidad técnica del Assessment Center en el Ecuador tiene dos momentos:

1. Consultoría manejada por organizaciones como: Pricewaterhousecoopers, Deloitte Touche, Paredes & Asociados, Psic. Jaime Moreno; fuentes que han utilizado la herramienta con fines organizacionales.
2. Para procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y planes de retroalimentación para equipos de alto desempeño.

En la ciudad de Cuenca, existen empresas que dan uso a la herramienta; sobre todo como fase final de un proceso de selección, midiendo competencias organizacionales y específicas; sobre todo destrezas y actitudes.

Actualmente, se puede evidenciar la acogida que tienen los procesos de Assessment Center en las organizaciones; esta herramienta ha permitido precisar en las competencias requeridas por los diversos cargos; y a la vez, ha servido como complemento dentro de los procesos de selección a nivel institucional. Hoy por hoy, las organizaciones se interesan por incorporar dicha herramienta; buscando innovar sus procesos y mejorar la selección de nuevos colaboradores.

3.4 Herramienta de selección: Assessment Center

Las pruebas de simulación que se aplican en ciertos procedimientos de reclutamiento de personal han tenido gran acogida en los últimos tiempos; Cooper, D. Robertson, I. Tinline, G. (2003) mencionan que existen dos tipos principales de ejercicios de simulación: motrices y verbales. Los motrices se refieren a las tareas que implican una manipulación física, mientras que los verbales se refieren a las tareas orientadas al lenguaje o a las personas; por lo que Robertson y Kandola (1982) amplían el alcance de los ejercicios de simulación y crean un sistema de cuatro categorías:

1. **Psicomotriz:** implica manipulación física de objetos;
2. **Información relacionada con el puesto:** se examina el grado de conocimiento que tiene un candidato sobre el puesto que solicita.

3. **Toma de decisiones individual o situacional:** se introducen ejercicios en bandeja o situaciones hipotéticas para evaluar la capacidad que tiene el candidato para tomar decisiones a las que se enfrentará en el empleo.

4. **Discusiones y toma de decisiones de grupo:** en donde se crean grupos entre los candidatos para que debatan un tema en particular con el fin de evaluar el rendimiento de cada individuo en función de las contribuciones que haya realizado. Por lo general, esta forma de evaluación se utiliza casi exclusivamente para evaluar el potencial gerencial de una persona.

Según García, M. Hierro, E. y Jiménez, J. J., (s.f) los ejercicios de simulación y las pruebas de grupo pueden ser instrumentos muy eficaces en la selección de personal; a la vez que altamente motivantes, tanto para los participantes como para los seleccionadores, por el alto componente lúdico que representan en su ejecución. Debemos aclarar de entrada que al hablar de pruebas de grupo nos referimos al tipo de prueba que se desarrolla con la participación activa de los miembros del grupo, convertidos en actores representando un papel o en jugadores con un objetivo (aunque no todos los casos halla uno específico).

Existen muchas pruebas de este tipo. Aquí se comentarán algunas de ellas, su procedimiento de ejecución y las formas de valoración. Se deja la posibilidad de que el seleccionador practique su creatividad, aportando ejercicios de cosecha propia que se ajusten más en su contenido a las características de su organización.

Normalmente, los ejercicios de simulación y las pruebas de grupo tienen aplicaciones que exceden a la mera selección de personal. Se utilizan habitualmente como técnicas específicas de formación o en pruebas de evaluación del rendimiento; entre otras técnicas de recursos humanos. Suelen ser muy características de los llamados Centros de Evaluación (Assessment Center) que a grosso modo, es una metodología de valoración de capacidades y potencial utilizada para seleccionar personal interno, realizar evaluaciones de potencial, entre otras, y que normalmente se desarrolla en un lapso de tiempo de varios días y suele requerir la convivencia de los participantes.

3.4.1. Uso y características del Assessment Center en el proceso de selección

El Assessment Center, como se ha podido evidenciar, resulta una herramienta adecuada dentro de varios ámbitos; pudiendo ser utilizada en los procesos de selección de

personal como un generador de información conciso en sus respuestas; proporcionando resultados beneficiosos en las organizaciones. Alles (2008) menciona diversos usos del método del AC vinculados con los procesos de selección:

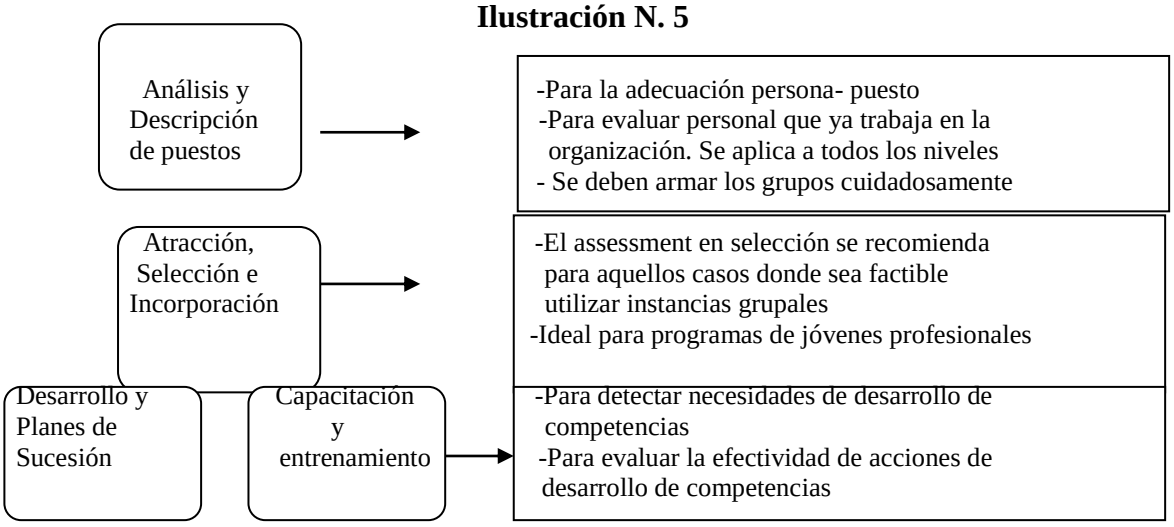
Se considera relevante efectuar un análisis de factibilidad de aplicación de la herramienta para cierto tipo de cargos que así lo permitan y en los cuales se puedan efectuar dinámicas grupales; teniendo en consideración que no en todos los casos se presenta esta posibilidad. Sin embrago, queda a consideración de cada una de las organizaciones cómo se aplica, a quiénes y en qué momento se lo efectúa.

Las circunstancias más propicias para la aplicación de este método son:

- Aplicación en casos donde el uso sea adecuado.
- Dedicar tiempo para el diseño y elaboración de los casos a aplicarse.
- Generar grupos de postulantes homogéneos.
- Contar con evaluadores que conozcan sobre la temática.
- Contar con la participación de un cliente interno previamente preparado en relación al uso del método.
- Contar con 3 o 4 participantes por cada observador.
- Entregar a los observadores formatos de calificación claros y fáciles de calificar para disminuir el tiempo de calificación y entrega de resultados final.
- Tener grupos hasta de doce participantes.
- Asignar un espacio propicio para la ejecución de los ejercicios.

En el caso de la selección interna, podría presentarse una situación en la que existan demasiados postulantes para cubrir una vacante; el uso del AC para elegir al candidato óptimo sería una buena opción para evaluar competencias. En una organización se utiliza esta metodología cuando se desea igualmente conocer las brechas en competencias, evaluación de potencial, planes de carrera, planes de sucesión, procesos de mentoring, fusión y compra de empresas, procesos de reingeniería, entre otros aspectos siempre y cuando estos generen cambios de puestos.

Ilustración N. 5



(ALLES, 2008. Pag.312)

El Assessment Center no es utilizado exclusivamente en procesos de selección de personal. También se lo utiliza en evaluaciones de potencial, promoción interna, formación de equipos de trabajo, planificación de carrera, y para detectar necesidades de capacitación.

Los ejercicios de simulación que se manejan dentro de esta metodología (la cual utiliza varias técnicas de valoración, no solo los ejercicios de simulación); requieren de evaluadores preparados e infraestructura apropiada, aspectos que habitualmente no están al alcance de la mayoría de las empresas; por lo que, se busca acoplar los recursos que se poseen.

Características del Assessment Center (ALLES, 2008):

- Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a ciertas fórmulas y practicarse de manera sistemática, sobre la base de una serie de reglas de puesta en escena que conviene cumplir, según indica toda la experiencia acumulada.

- Los assessment son grupales e individuales. Pueden efectuarse pruebas individuales pero al final deben combinarse con otros que necesariamente se deben resolver de manera grupal.

- Involucran hasta doce participantes.

- Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes.

- Duración: no más de medio día.

Las características y los usos descritos anteriormente permiten evidenciar de una manera más concisa y clara cuales son los aspectos a medirse y cómo realizarlo con el método de AC el cual se está implementando cada vez con mayor énfasis en las organizaciones. Cabe recalcar que, los AC no solo son grupales; sino también individuales pues ambas opciones se efectúan durante el uso de esta herramienta.

Qué mide el Assessment Center

El AC tiene como objetivo primordial evaluar comportamientos de las personas. En las instituciones existen perfiles de cargo en los cuales se pueden especificar, en el caso de que sean levantados perfiles por competencias, competencias específicas a resaltar en los postulantes para efectuar el proceso de selección correspondiente. En la utilización de esta técnica no se busca medir conocimientos sino comportamientos de acuerdo a los requerimientos existentes; pues podrían suscitarse en las funciones a realizarse diariamente en el puesto vacante.

3.4.2 Quienes participan en un Assessment Center:

Un Assessment Center está conformado por varias personas de la institución quienes cumplen con roles específicos durante la aplicación de la técnica: (ALLES, 2008)

1. Administrador:

El papel de administrador lo debe asumir una persona que cuente con experiencia en el manejo de la técnica a nivel general; además es quien se encargará de dirigir el proceso de inicio a fin; considerando aspectos tales como: duración, objetivos, número de personas a contratar para cubrir las vacantes y pasos a seguir dentro del proceso de selección, consignas generales, observaciones apertura y cierre de la actividad, entre otros puntos que considere relevantes durante la ejecución de la actividad. Su rol es de director y observador de la actividad.

2. Observador asistente

Igualmente debe ser profesional con experiencia en el uso y manejo de la técnica; pudiendo contar con menos experiencia que el administrador. Tiene un rol de observador como su nombre lo dice; se encarga de determinar los comportamientos durante la ejecución del ejercicio para al finalizar llenar un formulario de calificación en

donde se puedan registrar los aspectos relevantes del proceso en relación a los candidatos que le fueron asignados.

3. El observador pasivo, usualmente el cliente interno:

Debe únicamente ser entrenado para cumplir el rol de observador, tiene un papel similar al del observador asistente. El observador pasivo debe conocer a cabalidad cuales son los objetivos de la dinámica para tener una idea más clara de la calificación que se va a efectuar, su observación es externa desde afuera de la escena de la evaluación.

4. Los participantes evaluados

El número de participantes está contemplado entre 10 y 12 manteniendo en medida de lo posible la homogeneidad en la creación de los grupos de trabajo y los roles asignados a cada una de las personas que se involucran en el proceso.

Ilustración N. 6

EVALUACION DE COMPETENCIAS EN UN ASSESSMENT CENTER

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN UN ASSESSMENT CENTER							
Pruebas Competencias	Ejercicio Grupo Sin roles	Ejercicio Grupo Con roles	Bandeja de Directivos	Role Playing	Esclarecimieto de hechos	Análisis y presentación	Entrevista Focalizada
Identificación con la Cía.				o		o	o
Pensamiento Analítico			o		o	o	o
Pensamiento Conceptual			o		o	o	o
Búsqueda de información		o			o		o
Orientación al logro		o	o			o	o
Iniciativa	o	o	o		o		o
Orientación al cliente	o		o				o
Comprensión interpersonal	o	o		o	o		o
Impacto e influencia	o	o		o		o	o
Desarrollo de personas				o			o
Dirección de personas	o	o		o			o
Liderazgo	o	o				o	o
Trabajo en equipo	o	o			o	o	o
Preocupación por la calidad			o		o	o	o
Autocontrol				o		o	o

(Grupo Vértice, Evaluación de Competencias en un Assessment Center, s.f)

El gráfico presentado; describe un formato de evaluación para Assessment Center; el cual se encuentra dividido de la siguiente manera:

- *Parte vertical- izquierda:* listado de competencias a calificarse.

- *Parte posterior –horizontal:* situaciones o tipos de Assessment Center que pueden ser evaluados.

3.5 Tipos de pruebas situacionales utilizados en el Assessment Center

El uso de la herramienta de Assessment Center en un proceso de selección de personal; brinda la oportunidad de observar y usar diferentes tipos de pruebas de acuerdo a las competencias que desean medirse y las variantes que se puedan presentar. Entre las opciones de ejercicios están: (ALLES, 2008)

a. **Juegos de negocios:** el juego de negocios consiste en formar grupos de trabajo en los cuales se representan empresas simuladas y situaciones reales de mercado, a partir de la situación que se plantea los integrantes de los grupos deberán organizarse hasta alcanzar un objetivo final superior al de los de los demás grupos. Generalmente, suele utilizarse en selección para mandos gerenciales, suele utilizarse en escuelas de negocios para valorar la capacidad de los alumnos para la toma de decisiones y la ejecución de acciones empresariales en tiempo real.

b. **Discusión en Grupos:** se trata de presentar una situación problemática de forma oral o escrita por parte del seleccionador, los participantes deben resolver dichos planteamientos que generan una discusión y no tienen una solución única. El objetivo final es lograr un consenso o solución final.

   La visión acerca del tema expuesto debe darse que discurra libremente durante un tiempo que de antemano se habrá aclarado a los participantes.

c. **Ejercicios de Análisis:** consisten en la presentación de situaciones que impulsan a los participantes a analizar previo al planteamiento de una decisión final.

d. **Ejercicios de presentación:** su propósito principal es analizar la forma de comunicarse de los candidatos; esto se logra generando ejercicios en los que se presenten a sí mismos partiendo de diferentes consignas según la estructura del ejercicio.

e. **In-basket (bandeja de documentos de entrada)**: estos ejercicios consisten en que los candidatos deberán manejar diversas situaciones a partir de la presentación de documentos que se manejan en el puesto de trabajo para el cual se está postulando. Es un ejercicio que puede aplicarse tanto individual como grupalmente para concluir con el aporte de soluciones desde las diferentes perspectivas manejadas.

f. **Dramatizaciones:** con este tipo de pruebas se pretende observar la actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo.

g. **Role Playing:** consiste en asignar un papel, normalmente referido al desempeño de alguna función, a cada uno de los participantes, que deben representar su rol de acuerdo a un guión establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo. Son muy usados, por ejemplo, para los cursos de ventas cuando se trata de que los participantes ejemplifiquen lo aprendido durante el curso. De la misma forma se puede utilizar para la selección de personal con el fin de que los candidatos representen sus conocimientos planteándoles una situación figurada en la que tienen que intervenir.

h. **Entrevistas Simuladas:** consiste en efectuar entrevistas simuladas a partir de la presentación de situaciones ambiguas.

Sea cual sea el método que manejemos todos coinciden en que al analizar desde diferentes perspectivas los planes de selección, hallaremos momentos en los que nos detendremos a pensar quiénes son los candidatos idóneos y que tan exactas son las decisiones que se llegan a tomar al elegir a uno de ellos. Los métodos que se manejan podrán ser útiles en algunos casos pero no en todos ellos; todo depende del entorno en el que se maneje la información y la utilidad que se la de.

3.6. Informes resultantes del Assessment Center

Según Grupo Vértice (s.f), un Assessment Center recopila una cantidad enorme de información, con un elevado índice de consistencia y ¨concordancia interevaluadores¨ en los resultados; sin embargo, los informes deben confeccionarse en torno al objetivo para el que el AC tuvo lugar, si queremos que el informe sea útil debemos incluir en él sólo la información precisa para su fin.

Por lo general el informe incluye el nivel de desarrollo alcanzado por el participante en cada dimensión evaluada, sus puntos fuertes y débiles y orientaciones sobre acciones de formación que ayudarían a mejorar su perfil, junto con una conclusión final sobre el potencial del participante a la vista de las habilidades demostradas a lo largo del AC.

El informe debe redactarse en forma positiva, clara y descriptiva, incluyendo sugerencias concretas para el desarrollo basada en las conductas observadas.

En función del objetivo del Assessment Center habrá o no feedback (en las que se proporciona información al participante sobre su actuación)

3.7. Validez supuesta de los candidatos y desempeño laboral

Los estudios que comparan los diferentes métodos y técnicas de selección en base a su fiabilidad y validez para predecir el rendimiento futuro del puesto, destacan al AC, como el método con mejor correlación para discernir este aspecto. GRUPO VÉRTICE (s.f)

Ilustración N. 7

CORRELACIÓN MÉTODOS DE SELECCIÓN Y DESEMPEÑO	
MÉTODO DE EVALUACIÓN	**CORRELACIÓN ESTADÍSTICA**
Assessment Center	65%
Entrevista de Incidentes Críticos	61%
Test de ejemplos de trabajo	54%
Test de conocimientos o capacidad	53%
Test de personalidad	39%
Datos biográficos	38%
Referencias	23%
Entrevistas tradicionales	5% - 19%

(Grupo Vértice, Correlación Métodos de Selección y Desempeño, s.f)

El gráfico que antecede; tiene como finalidad proporcionar una visión sobre la validez de diferentes métodos de evaluación utilizados en los procesos de selección de personal. Es posible observar que el porcentaje más alto es para el método de Assessment Center y el más bajo lo ocupan las entrevistas tradicionales.

3.8. Ventajas y Desventajas del Assessment Center

El método del Assessment Center en el proceso de selección, presenta tantos ventajas como desventajas; siendo estas necesarias de considerar previo a la aplicación de ejercicios. GRUPO VERTICE (s.f), menciona los siguientes puntos:

Ventajas:

- Incorpora la valoración de la inteligencia emocional.
- Evalúa uniformemente a todos los participantes.
- Sus conclusiones tienen un amplio espectro de aplicación.
- Autodesarrollo: Los participantes aprenden sobre sí mismos y sobre los comportamientos que la compañía considera fundamentales.
- Aumenta la sinergia entre RRHH y el personal de la compañía.
- Ayuda a la implementación de los valores culturales de la compañía entre el personal.

Desventajas:

- Tiene un elevado coste global, y un coste individual ligeramente más bajo que el proceso de selección tradicional aplicado a un solo individuo.
- Exige un elevado compromiso del departamento de RRHH de la compañía, y de los observadores (en el caso de que éstos hayan sido internos).
- Las variables de contexto son muy delicadas: Comunicación interna del proyecto, elección de participantes, expectativas generales, elección de los observadores internos, jornadas de presentación y cierre, etc.
- Logística y organización complejas: salas, materiales, horarios, etc.

Por lo tanto, es recomendable disminuir o tomar precauciones en la medida de lo posible sobre las desventajas pues de esta manera se aseguran mejores resultados al culminar cada uno de los ejercicios al momento de seleccionar personal para una vacante establecida.

3.9 Conclusiones

El método de AC es considerado una herramienta significativa para la evaluación de situaciones próximas a la realidad en las que intervienen un grupo de personas postulantes a una vacante en una organización; los resultados que se pueden obtener de el uso de este método conciernen al comportamiento y características individuales, las

mismas que impulsarán a los directivos y seleccionadores a tomar la mejor decisión en su elección final.

El objetivo primordial del uso de esta herramienta es evaluar comportamientos de las personas mediante diferentes tipos de pruebas tales como: juegos de negocios, discusión en grupos, ejercicios de análisis, ejercicios de presentación, in-basket (bandeja de documentos de entrada), dramatizaciones, role playing y entrevistas simuladas.

Es importante recordar y reconocer que todas las personas somos diferentes y que el manejo de herramientas, por lo tanto, debe ser variado, las metodologías deben ser amplias y así los resultados serán óptimos. Como seleccionadores, muchas veces se pretende conocer al entrevistado en el primer encuentro cuando en realidad las reacciones se generan de acuerdo a la situación en la que se encuentren; siendo ésta una razón para buscar nuevos ejercicios que faciliten la obtención de información.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MANUAL DE EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER PARA SELECCIÓN DE PERSONAL EN VENDEDORES DE JAHER

4.1. Introducción

El presente manual tiene como finalidad proporcionar una serie de ejercicios basados en los diferentes métodos de Assessment Center; mediante los cuales se obtendrá información relevante para la selección y contratación de personal idóneo en el área de ventas de la Corporación Jarrín Herrera (JAHER).

Cada uno de los ejercicios permitirá al usuario efectuar un análisis profundo de las competencias que debe manejar un vendedor al desempeñar su trabajado diario; generándose así resultados precisos y más cercanos a la realidad y complementando de esta manera los procesos de selección y contratación que se efectúan cotidianamente.

4.2. Metodología

Todos los ejercicio descritos en el presente manual, contienen una explicación de cómo se llevarán a cabo cada una de las simulaciones; muestra además objetivos, materiales y tiempo de desarrollo de cada actividad. (El ejercicio piloto se puede observar en el Anexo 4 del presente trabajo).

Los ejercicios proponen diferentes situaciones cercanas a la realidad del cargo; en los que se podrán determinar aspectos relevantes en un proceso de ventas.

Cada competencia que se desea medir en los ejercicios propuestos en el presente manual; presentan el mismo nivel de relevancia y se encuentran descritas en los anexos 1 y 2 –formatos de evaluación. Dichos documentos deben ser socializados con el personal involucrado; previo a la aplicación.

El puntaje ideal en cada subitem de los formatos de evaluación es 5 ptos. La ponderación final; se la efectuará en relación al 100% considerando que cada competencia representa el 20% del total.

4.3. Población

Los directivos y personal involucrado en la selección de candidatos contarán con una herramienta importante los cual permitirá precisar los resultados durante la evaluación.

La población a la cual se encuentra dirigido este manual son los responsables de venta directa; quienes serán evaluados de acuerdo a los criterios establecidos, con el fin de medir sus capacidades dentro de este campo.

Los candidatos seleccionados para ocupar el cargo de vendedores entre los períodos Agosto-Septiembre de 2014 serán quienes participen en la aplicación de un ejercicio de Assessment Center como herramienta piloto del presente manual.

4.4. Proceso de Assessment Center

4.4.1. F ase Preliminar al AC

- *Involucrados en el proceso:*

Previo a la ejecución de un ejercicio de simulación; es necesario contar con personal que tenga conocimiento acerca de ¿cómo se desarrollará la actividad?, ¿qué aspectos deberán tomarse en cuenta?, ¿en qué consiste la actividad?, ¿cómo se evaluará? y ¿cuál es el objetivo final del desarrollo de la misma? Para ello se puede capacitar a la población que servirá de apoyo dentro de la ejecución del AC.

a. **Observador Pasivo:** al efectuar un ejercicio de simulación; se considera correcto contar con 2 observadores por candidato, los mismos que deberán tener conocimiento de las competencias que se desean medir durante el desarrollo de la actividad. Por otro lado, los observadores deberán registrar cada uno de los aspectos que evidencien en una matriz de calificación. (ver anexo 1 matriz observador)

b. **Observador Activo:** el observador activo será la persona que se encargue de direccionar la actividad, indicar la dinámica y parámetros a considerar en el proceso; así como, efectuar el cierre de la dinámica mediante una retroalimentación a nivel global. Al mismo tiempo, el observador activo llevará un registro de observación de los participantes a nivel general. (ver anexo 1 matriz observador)

c. **Participantes:** se consideran participantes dentro de los ejercicios de Assessment Center a aquellas personas que intervienen de una u otra forma en el desarrollo de los ejercicios, ya sea como colaboradores externos o involucrados internos; tomando diferentes roles considerados necesarios.

d. **Evaluadores:** los evaluadores cumplen un papel primordial; pues serán quienes tomen la decisión final referente a cuáles son los candidatos óptimos para ocupar el cargo. El número de evaluadores será de 2 por cada ejercicio. Cada evaluador deberá vincularse inicialmente con el ejercicio que se aplicará además de conocer a cabalidad cuáles son las competencias a analizar y qué significan cada una de ellas. Las competencias se encontrarán especificadas en la matriz de calificación para evaluadores (ver anexo 2 matriz evaluador)

- *Contextuales:*

Uno de los aspectos que más influyen al momento de seleccionar un candidato para ocupar una vacante es el contexto que elegimos ya sea para entrevistar, efectuar pruebas psicológicas o desarrollar actividades como AC.

Para seleccionar un lugar óptimo; debemos tener claro que en éste no debe existir interferencia de ruido, debe ser amplio, contar con inmobiliaria suficiente y cómoda tanto para los participantes como para los candidatos. Al momento de ejecutar las actividades no se pueden ocasionar interrupciones de ninguna clase pues rompería el ritmo y la secuencia de ejecución de él o los ejercicios que se desarrollen.

- *Tiempo:*

En cada uno de los ejercicios se especifica el tiempo aproximado de ejecución de las actividades; considerando las diferentes etapas o fases por las que es necesario pasar. En algunas circunstancias es posible que el tiempo marcado varíe; dependiendo del ritmo del desarrollo del ejercicio de acuerdo a los candidatos o la profundidad del análisis de los participantes y directivos en casos que lo ameriten.

4.4.2. Fase de ejecución y aplicación de la técnica de AC:

4.4.2.1 Recomendaciones del uso del manual:

1. Seleccionar la metodología más adecuada de acuerdo a las competencias que se desea medir.
2. Leer atentamente las consignas de los ejercicios antes de ejecutarlos.
3. Contar con el espacio físico propicio para el desarrollo de la actividad.
4. Asegurarse que la o las personas que estarán a cargo del desarrollo de la actividad tengan conocimiento certero de lo que desea medir y alcanzar al final del ejercicio.
5. Mantener la confidencialidad de los resultados obtenidos al finalizar cada actividad.
6. Asegurarse de llevar un registro de observación con el cual se puedan analizar los resultados plasmados.
7. Contar con la presencia de personas que conozcan sobre la metodología de Assessment Center.

Todos los casos especificados en el presente manual, se encuentran basados en las siguientes competencias:

- Negociación.
- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.
- Construcción de relaciones.
- Persuasión.

Los casos que se presentan a continuación fueron basados en las competencias que se desean medir para el cargo de vendedor; dicho proceso se lo realizó de acuerdo al perfil de cargo para vendedor (ver anexo 6 perfil de cargo) y las necesidades propias de la cultura organizacional de JAHER.

Los casos se clasifican en los siguientes tipos de situaciones:

Ilustración N. 8

TIPOS DE SITUACIONES DE ASESSMENT CENTER

Juegos de Negocios: o "Peligro con la importación de electrodomésticos" o "Conflicto en Austromotors"
Discusión en grupos: o "Empresa en declive" o "Asistencia económica ante desastre natural"
Ejercicios de Análisis: o **"**Urgencia ante un incendio" o "Organizando una agencia"
- **Ejercicios de Presentación:** o "Yo soy un electrodoméstico" o "Imaginando un personaje"
In-basket: o "En busca de soluciones" o "Problemas de garantía de un producto"
Dramatizaciones: o "Imaginación a prueba" o "El cliente siempre tiene la razón"
Role Playing: o "A prueba de incentivos" o **"**Teorías de liderazgo"
Entrevistas Simuladas: o "Aportes laborales" o "Análisis del pasado"

Autora: *Cordero María Belén (2014)*

4.4.3 Ejercicios de Assessment Center:

4.4.3.1 JUEGOS DE NEGOCIOS:

El juego de negocios consiste en formar grupos de trabajo en los cuales se representan empresas simuladas y situaciones reales de mercado.

Juego de Negocio A

Título: "Peligro con la importación de electrodomésticos"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerente departamental.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Determinar posibles soluciones ante una situación actual que se vive en el mercado; procurando no afectar al personal involucrado.

Desarrollo de la Actividad:

En el Ecuador; el gobierno ha establecido un decreto en el que se observa el incremento en impuestos para efectuar importaciones de electrodomésticos, como medida se ha establecido un aumento de hasta un 25% en el PVP de dichos productos acrecentando al mismo tiempo la mano de obra.

El escenario en el que nos vamos a manejar es el siguiente:

Usted se encuentra trabajando como administrador en un almacén en el cual los electrodomésticos que se encuentran a la venta son importados en un 50%, la gente de planta debe quedarse trabajando mayor cantidad de tiempo para poder solventar las

demandas de sus clientes; por tal motivo, solicitan un incremento de salario para continuar efectuando sus labores.

Usted como administrador realiza una llamada al gerente departamental para explicarle la situación; sin embargo, el gerente le solicita que elabore una propuesta en la que se especifiquen opciones con las cuales se logre incrementar el funcionamiento de la empresa sin que se deba despedir o afectar al personal en cuestión. Esta propuesta debe ser clara y precisa y tendrá que ser expuesta de manera inmediata antes de que el personal comience a renunciar.

Tiempo:

El tiempo empleado para la elaboración de la propuesta es de 15 minutos; luego de lo cual deberá exponer sus puntos y convencer al gerente que sus ideas son las más óptimas; el tiempo de exposición es de 7 minutos.

Juego de Negocio B

Título: "Conflicto en Austromotors"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerente departamental.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Establecer propuestas con las que se pueda intervenir para mejorar la situación en el mercado.

Desarrollo de la Actividad:

Después de décadas de liderazgo de Austromotors en el mercado automovilístico, se declaró en banca rota en agosto del 2013, sus innovaciones en el área de ventas; sin embargo, se mantuvieron y desarrollaron por sus competidores, mientras Asutromotors se quedó estancada dramáticamente.

Una serie de factores, por el alza de los costos debido a las promociones de seguros de Austromotors fueron los que llevaron a la empresa al fracaso por tres razones diferentes:

- Seguros contra accidentes: Austromotors fue la primera empresa que promocionaba este tipo de beneficio a sus clientes por la compra de su vehículo; sin embargo, sus competidores pudieron igualar esta promoción rápidamente realizando alianzas con empresas profesionales de aseguradoras; dejando a Austromotors en una posición difícil tras haber elevados su costos para poder ofertar este servicio por su propia cuenta.

- Seguro contra robo: tras una creciente alza de las ventas por los beneficios que este seguro representaba para los clientes de Austromotors, un cambio en las cerraduras de los vehículos que Austromotors vendía; hacía de estos un blanco fácil para los delincuentes.

- Seguro mecánico: a pesar del inicial atractivo que representaba un seguro por defectos en el vehículo; el reciente cambio climático y el incremento de la humedad en el aire ha causado la continua oxidación de ciertas piezas del automotor, haciendo que los costos que Austromotors debía enfrentar se disparen.

Estando en su fase de declive, el gerente ha solicitado que le presente al menos dos propuestas para que Austromotors pueda volver a liderar el mercado sin tener que quitarles a los clientes los beneficios y seguros que se han ofrecido hasta el momento.

Tiempo:

- 20 minutos de análisis del caso.

- 10 minutos de exposición y diálogo con el “Gerente”.

4.4.3.2 DISCUSIÓN EN GRUPO

Se trata de presentar una situación problemática de forma oral o escrita por parte del seleccionador hasta lograr un consenso o situación final.

Discusión en Grupo A

Título: "Empresa en declive"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Establecer parámetros clave para prevenir el declive de una empresa de consumo masivo con lo cual se determinará la habilidad oral, comunicación, capacidad para resolver conflictos, liderazgo.

Desarrollo de la Actividad:

Formamos grupos de 4 a 6 personas; a cada uno de ellos se les entregará un sobre en el que se establece un problema por el cual está pasando una empresa de consumo masivo, en los mismos grupos se deberán definir recomendaciones y soluciones específicas que permitan a la empresa sobrellevar la crisis por la que se hallan en este momento.

Al finalizar deberán seleccionar el problema más grave y pasar a exponerlo ante los demás grupos y ante el gerente de área quien se encargará de cuestionar e indagar acerca de cómo se van a cumplir los propósitos anteriormente descritos.

Problemas a considerar:

- La empresa no ha logrado enfrentar a la competencia por falta de innovaciones tecnológicas: el 45% de la tecnología continua siendo la misma de hace 3 años
- Falta de canales de distribución: actualmente cuentan únicamente con 1 canal mientras la competencia tiene 3 canales.
- Falta de fuentes de financiamiento
- Falta de capacitación del personal: se efectuaban anteriormente de 6 a 8 capacitaciones anuales; hoy por hoy no existen capacitaciones
- Prácticas desleales de comercio exterior.
- Necesidad de nuevos proveedores: al aumentar el costo de la mano de obra la empresa disminuye el número de proveedores provocando un descenso en ventas del 30%

Tiempo:

- Los grupos contarán con 25 minutos para negociar y establecer parámetros claves.
- Las exposiciones se efectuaran en un lapso de 15 minutos por cada grupo.

Discusión en Grupos B

Título: "Asistencia económica ante desastre natural"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.

- Esferos.

Objetivo:

Analizar y argumentar la necesidad de cada sub área de recibir la asistencia económica.

Desarrollo de la Actividad:

Usted es un habitante del Norte de Chile; en la cual existen diversas zonas divididas según los ingresos económicos de sus habitantes; estas son:

- Zona A: ingreso económico alto.
- Zona B: ingreso económico moderado.
- Zona C: ingreso económico bajo.

Tras la devastación del terremoto de 6 grados en la escala de Richter en junio del 2014 el gobierno de Chile ha considerado la opción de otorgar asistencia económica a una de las zonas afectadas.

La junta zonal ha convocado a los representantes de cada sub área para que presenten las razones por la cual su zona debe ser la que reciba los beneficios del gobierno, considerando que en la zona A habitan mayormente los grandes empresarios que demandan trabajo en esta área de Chile; en la zona B, la fuerza de trabajo; y en la zona C, personas desempleadas y en condiciones de subsistencia.

A cada participante se le entregará un sobre en donde indica a qué grupo va a representar y deberá exponer ante los demás participantes los puntos por los cuales su zona debe conseguir el apoyo del gobierno chileno hasta llegar a un acuerdo.

Tiempo:

- 30 minutos de preparación.
- 30 minutos de debate.
- 10 minutos de conclusión final.

4.4.3.3 EJERCICIOS DE ANÁLISIS

Consisten en la presentación de situaciones que impulsan a los participantes a razonar previo al planteamiento de una decisión final.

Ejercicios de Análisis A

Título: "Urgencia ante un incendio"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Establecer de manera coherente las razones por las cuales usted salvaría a una de las personas que se mencionan en el ejercicio.

Desarrollo de la Actividad:

Tras un incendio devastador en un edificio de la ciudad; los bomberos acuden al rescate de las personas que habitan en él.

Cada participante representará a un bombero el cual tiene a su cargo una persona que debe ser salvada; por otro lado, cada una de las personas que se encuentran dentro del edificio tiene características específicas y razones valiosas por las cuales deberían ser salvados. Lamentablemente, el tiempo es corto para sacar del edificio a todas las personas pues éste se desplomará. Únicamente pueden salvar a dos personas, usted deberá defender a la persona que se le asignó y brindar las razones por las cuáles éste debe ser salvado.

- Habitante 1: niño de 5 años que vive con sus padres, es el único hijo y a su madre le extrajeron el útero razón por la cual no puede tener más hijos.
- Habitante 2: joven de 20 años, huérfano y tiene a cargo a un hermano de 10 años de edad.
- Habitante 3: señora de 40 años de edad, madre soltera cuyo hijo es discapacitado.
- Habitante 4: señor de 70 años responsable del cuidado de su nieta embarazada menor de edad.
- Habitante 5: mujer de 35 años, embarazada sin trabajo y viuda.

Tiempo:

- 15 minutos de análisis.
- 10 minutos de exposición.
- 10 minutos de discusión y decisión final.

Ejercicios de Análisis B

Título: "Organizando una agencia"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Efectuar un análisis profundo de los inconvenientes presentados en la agencia; los cuales serán considerados en un plan de trabajo mensual próximo a efectuarse.

Desarrollo de la Actividad:

Imagine que asume el cargo de administrador de agencia de un local de electrodomésticos; usted estará a cargo de un grupo de 10 personas para las cuales deberá organizar y planificar un calendario de trabajo mensual que asegure en un 50% la estabilidad del personal en la empresa al menos para los próximos 2 años.

Para efectuar dicho plan; es necesario que se consideren los siguientes inconvenientes que hoy por hoy posee la agencia:

- Disminución de las ventas.
- Falta de motivación del personal y conflictos interpersonales e interdepartamentales.
- Robos de mercancías.
- Errores en los procesos.
- Rumores negativos o de quiebra entre competidores.

Deberá establecer al menos dos soluciones por cada problema mencionado y exponer dichas propuestas al gerente departamental convenciéndolo que su propuesta es la más viable y recomendable para la empresa.

Tiempo:

- 20 minutos para establecer el plan.
- 15 minutos para exponer las ideas y debatirlas con el gerente departamental.

4.4.3.4. EJERCICIOS DE PRESENTACIÓN

Consiste en generar ejercicios en los que los candidatos tengan la posibilidad de presentarse a sí mismos partiendo de diferentes consignas.

Ejercicios de Presentación A:

Título: "Yo soy un electrodoméstico"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Generar un ambiente de participación entre los postulantes.

Desarrollo de la Actividad:

Los postulantes se colocan en un círculo y se inicia con la siguiente consigna:

Cada una de las personas deberá elegir un electrodoméstico el cual consideran que los identifica; a partir de ese momento, deberán pasar uno por uno al centro y explicar cuál es la razón por la que consideran que el electrodoméstico seleccionado es el que los representa y deberán venderse ante los demás postulantes convenciéndolos del valor que tiene y de por qué deben ser comprados.

Tiempo:

- 7 minutos para prepararse.
- 3 minutos para venderse.

Ejercicios de Presentación B

Título: "Imaginando un personaje"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.
- Cartulina para las tarjetas.

Objetivo:

Realizar una presentación individual a partir de la consigna que se le indique a cada una de los participantes.

Desarrollo de la Actividad:

Se hará la entrega de una tarjeta a cada uno de los candidatos; en dicha tarjeta se encontrará escrita una profesión.

La consigna será la siguiente: Cada una de sus tarjetas lleva escrita una profesión; usted deberá presentarse ante los demás participantes imaginándose que desempeña las actividades que describen dicha profesión. Deberá indicar su nombre, edad y características que lo hacen único en la parte personal y profesional con lo cual convencerá a los gerentes que usted es el mejor en su área de trabajo.

Tiempo:

- 5 minutos para prepararse.
- 3 minutos para presentarse.

4.4.3.5 INBASKET

Los candidatos deberán manejar diversas situaciones a partir de la presentación de documentos que se manejan en el puesto de trabajo para el cual se está postulando.

In- basket A

Título: "En busca de soluciones"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Determinar soluciones ante la situación por la cual atraviesa la empresa.

Desarrollo de la Actividad:

En una empresa comercial se solicita que cada uno de los administradores presente mensualmente un informe de las ventas que se han efectuado, pérdidas e inconvenientes registrados.

Es el día de la madre y una de las agencias se encuentra con problemas debido a que renunciaron 3 personas en la mañana, el administrador debe efectuar un plan emergente pues solo cuenta con un vendedor y un cajero y la afluencia de gente es grande.

Se deben considerar los siguientes puntos para que usted como administrador pueda establecer soluciones rápidas y efectivas con lo que se pueda mantener el orden antes de que llegue personal de respaldo de otras agencias:

- Es necesario que usted envíe el informe mensual al gerente departamental (no existe la opción de cambiar de fecha) tiene 1 hora para hacerlo.
- Debe organizar la agencia para evitar la pérdida de clientes.
- En ese preciso instante le llega una notificación del ministerio referente a un desahucio; por lo que debe atender al Inspector.

Usted deberá poner prioridades a las situaciones antes mencionadas y a su vez comentar cómo solucionará cada uno de los aspectos antes mencionados.

Tiempo:

- 15 minutos para establecer ideas.
- 10 minutos para exponerlas y debatir con las gerencias.

In- basket B

Título: "Problemas de garantía de un producto"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Establecer soluciones para el siguiente caso de garantía de un cliente.

Desarrollo de la Actividad:

Un cliente adquiere una Tablet por un valor de $200. Dentro de las ventajas del producto se indica:

- Un mes de gracia previo al primer pago.
- Garantía de 30 días.

A los 15 días luego de la compra; el cliente se acerca a una de las agencias y reporta un daño en el artículo. El departamento de servicio técnico se encarga de enviar el artículo a uno de los talleres de la marca originaria del producto. El administrador indica al cliente que en un lapso de 42 a 78 horas se procederá al envío de la Tablet al taller autorizado y que la marca tiene un lapso de 30 días hábiles para entregar el reporte del daño evidenciado luego de lo cual se le notificará los resultados inmediatamente.

La marca envía el informe en el cual se detalla e indica que existe un golpe en el artículo; por lo tanto, la garantía no aplicaría en este caso.

El cliente molesto reclama al representante de servicio técnico pues argumenta que el artículo nunca ha recibido golpes. Para ayudar al cliente se le indica lo siguiente: se le cubrirán $30 por el daño únicamente por esta ocasión, 15 días más tarde se recibe un nuevo informe con fotografías en el que la marca indica que no existe arreglo para la Tablet.

Si usted fuera el representante de servicio técnico por ende la persona que debe notificar al cliente sobre el problema ¿cómo lo haría?; ¿qué medidas considera que se deben tomar para no perder la confianza en el cliente y explicarle que el inconveniente no es de la empresa sino se debe al golpe recibido en la Tablet?; ante un cliente molesto que desea su dinero de regreso, ¿qué acciones tomaría?

Tiempo:

- 20 minutos para efectuar el análisis pertinente.
- 10 minutos para explicar los argumentos y debatir.

4.4.3.6 DRAMATIZACIONES

Actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo.

Dramatización A

Título: "Imaginación a prueba"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Caja.
- Artículos varios.
- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Efectuar una venta simulada en la que convenza al cliente de comprar su producto.

Desarrollo de la Actividad:

Se coloca en una caja oscura varios artículos; luego de lo cual se solicita a cada uno de los postulantes que pasen al frente y sin observar saquen un artículo de la caja.

Cada uno de los participantes deberá vender el artículo junto con un electrodoméstico; sin existir la posibilidad de que el objeto sea gratis. ¿Cómo haría para convencer a los demás que el objeto que saco tiene utilidad y merece ser comprado?

Tiempo:

- 5 minutos de preparación.
- 3 minutos de presentación.

Dramatización B

Título: "El cliente siempre tiene la razón"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Generar un diálogo convincente para una venta adecuada.

Desarrollo de la Actividad:

Usted se encuentra trabajando en un local de electrodomésticos; de repente observa que se detiene un vehículo grande frente a su local, se baja un hombre alto el cual se acerca y comienza a consultar sobre los artículos en promoción.

Lamentablemente este hombre es prepotente y tiene poca educación.

Escriba al menos 6 estrategias que usted utilizaría para convencerlo de que sus productos son los mejores; considerando que una venta que realice a ese cliente le representa todas las ventas necesarias en el mes.

Una vez establecidas las estrategias las socializará con los demás participantes; luego de lo cual deberán ponerse de acuerdo para únicamente seleccionar 6 estrategias entre todos.

Las estrategias seleccionadas serán expuestas a los evaluadores; quienes asumirán el papel del "cliente difícil" y refutaran sus acotaciones. Usted como vendedor deberá defender su postura y convencer al cliente de realizar la compra.

Tiempo:

- 15 minutos para establecer las estrategias.
- 15 minutos para socializar con los participantes.
- 15 minutos para exponer y debatir ideas con el cliente (en este caso los gerentes departamentales)

4.4.3.7 ROLE PLAYING

Representar un rol de acuerdo a un guion establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo.

Role Playing A

Título: "A prueba de incentivos"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Argumentar de manera clara y precisa las ventajas y desventajas de los incentivos para los empleados.

Desarrollo de la Actividad:

A dos participantes se les entregarán las ventajas y desventajas de que la empresa implemente incentivos para sus empleados; cada uno de ellos intentará convencer a un gerente de sus argumentos, a la vez que debaten entre ellos.

Ventajas:

- Orienta hacia el mismo objetivo.
- Orienta los criterios de éxito 5 minutos para exponer las estrategias.
- 5 minutos para debatir las estrategias.
- Mantiene el enfoque en acciones relevantes.
- Es un motivador.
- Resalta conductas positivas.
- Aumenta la satisfacción.
- Mide progresos.
- Aumenta la permanencia.

Desventajas:

- Dificulta la aplicación para todo el personal.
- Resistencia de algunos grupos.
- Subjetividad en la valoración del desempeño.
- Individualismo y asilamiento.
- Antagonismos y competitividad.
- Fin únicamente económico.

- Fatiga y Estrés.
- Baja de la calidad.

Tiempo:

Se les asignará 5 minutos para que preparen y 7 minutos para el debate respectivo.

Role Playing B

Título: "Teorías de Liderazgo"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Establecer argumentos con los cuales se defienda un tipo de liderazgo ideal para usted.

Desarrollo de la Actividad:

A cada participante se le asignará uno de los planteamientos de la teoría "x" y "y" de Mc.Gregor con la finalidad de que cada uno defienda el tipo de liderazgo ideal para la empresa mediante los siguientes postulados.

Teoría "x":

- A los empleados les disgusta el trabajo y siempre buscan evitarlo, por esto deben ser coaccionados, controlados o sancionados para alcanzar las metas.
- Los empleados evitan asumir responsabilidades y buscan una dirección formal siempre que sea posible.

- Los empleados buscan la seguridad por encima de otros factores asociados al trabajo ya que carecen de ambición.

Teoría "y":

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego.
- Los empleados buscarán autodirección y autocontrol si está comprometido con los objetivos.
- Los empleados buscarán y aceptarán responsabilidades y son altamente capaces de tomar decisiones innovadoras.

Además de esto, el participante que defienda la teoría "x" deberá defender también el liderazgo autocrático[1], mientras que el que defienda la teoría "y" defenderá el laissez faire[2]

Tiempo:

- 5 minutos para prepararse.
- 5 minutos para exponer.

4.4.3.8 ENTREVISTAS SIMULADAS

Consiste en efectuar entrevistas simuladas a partir de la presentación de situaciones ambiguas.

Entrevista Simulada A:

Título: "Aportes laborales"

Recursos:

Humano:

[1] Autocrático: La autoridad recae sobre una misma persona cuyas decisiones son absolutas y no pueden ser cuestionadas, no toma en cuenta las opiniones de los demás.

[2] Laissez Faire: Significa "dejar hacer", confía en la capacidad de los empleados con la mínima intervención posible.

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Objetivo:

Determinar acciones laborales, previas, de los postulantes.

Desarrollo de la Actividad:

En la actividad se procederá a simular una entrevista la cual será efectuada por el gerente departamental.

El Gerente efectuará las siguientes preguntas al entrevistado:

1. Coménteme una experiencia laboral por la que usted ha pasado y en la que ha tenido dificultades para resolver.
2. ¿Qué aportes realizó usted en su último empleo para gestionar la mejora en su área de trabajo? Explique los detalles
3. ¿Cuál ha sido el trabajo más interesante que ha efectuado?
4. ¿Cuál es la tarea más aburrida que te ha tocado realizar y cómo manejó este aspecto?
5. ¿Cómo reaccionaría ante la queja de un cliente por una mala atención, si el cliente se encuentra ofuscado y únicamente pide la devolución de su dinero? ¿Qué estrategia considera oportuna para evitar perder a dicho cliente?

En cada una de las preguntas detalladas será necesario que el Gerente busque obtener la mayor cantidad de información posible.

Tiempo:

- 15 minutos.

Entrevista Simulada B

Título: "Análisis del pasado"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Objetivo:

Generar una conversación en la que se pueda obtener información acerca de los trabajos efectuados con anterioridad.

Desarrollo de la Actividad:

La persona encargada de efectuar la entrevista simulada deberá realizar las siguientes preguntas:

Mencione una ocasión en la que ha tenido que reestructurar su agenda de trabajo en el último minuto; teniendo que redistribuir actividades y tiempos. ¿cómo actuó? ¿qué medidas tomó?

1. Indique una situación en la que seleccionó a un nuevo colaborador para su equipo, ¿qué tomó en cuenta para incluirlo?
2. ¿Cómo ha reaccionado ante la falta de colaboración de sus compañeros de trabajo?
3. ¿Cómo maneja los reclamos e inquietudes de los colaboradores, jefes y clientes?
4. Cuando le delegan actividades diferentes al trabajo que venía desarrollando, ¿cómo reacciona?

En cada una de las preguntas detalladas será necesario que el Gerente busque obtener la mayor cantidad de información posible solicitando detalles.

Tiempo:

- 15 minutos.

4.4.4 Evaluación del Assessment Center:

- *Sub fases:*

a. Fase Inicial:

En la fase inicial se deberá tomar en cuenta quiénes serán los involucrados en el proceso de Assessment Center, luego de lo cual cada uno procederá a evaluar a los candidatos haciendo uso de las matrices de evaluación (Anexo 1 y 2).

b. Fase de Desarrollo:

Los involucrados en el proceso y la evaluación de los candidatos tienen como actividad primordial enfocarse en las competencias que se observe en cada uno de los postulantes y registrar dichas observaciones en las matrices de evaluación.

c. Fase Final (Feedback):

- Los resultados obtenidos al finalizar el ejercicio deberán ser socializados con los gerentes de área para indicar las puntuaciones más altas; señalando así a los mejores candidatos.

- Dicha socialización será realizada por el observador activo quien estará al tanto de toda la gestión efectuada previo y durante el proceso de ejecución del Assessment Center.

d. Fase Post Assessment Center:

Resulta relevante resaltar que el Assessment Center es una herramienta de selección más no el único método que debe ser utilizado para seleccionar personal. Para la selección de candidatos se requiere utilizar entrevistas, pruebas psicológicas, entre otros aspectos que sirvan de complemento junto con la herramienta del Assessment Center.

4.4.5 Conclusiones:

La herramienta del AC constituye un complemento y aporte adicional dentro de los procesos de reclutamiento y selección de candidatos óptimos para ocupar las diferentes vacantes a nivel organizacional; como hemos podido observar, el AC permite abarcar diferentes aspectos necesarios en un proceso de evaluación.

La propuesta de un manual de ejercicios de AC permitirá ahondar en las competencias establecidas para los candidatos a vendedor; así mismo, mostrará la manera en que se deben desarrollar las actividades; permitiendo convertir al proceso de selección en una actividad más dinámica e interesante con la cual se podrán ampliar los resultados finales.

Es sumamente importante contar con personal que conozca sobre el tema; para de esta manera, mantener el control del proceso en sí y generar mayor precisión en los criterios de evaluación que se manejan. Por tal razón, se debe preparar al personal que se involucrará en el proceso; es decir, familiarizarlos con el ejercicio a desarrollarse, con las competencias que se desean medir y con los formatos que se utilizarán.

Resultaría interesante comprometer a las diferentes organizaciones con este proceso; ya que, incluirían una pauta de evaluación relativamente nueva y que llama la atención; pues al someter a una situación real a todos los candidatos, previo a su contratación, se logran profundizar aspectos clave y necesarios que conducen un mejor desempeño del colaborador y por ende a una mejor productividad a nivel empresarial.

CAPITULO V

CALIFICACIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Introducción

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer los resultados obtenidos luego de la aplicación de un ejercicio en el área de ventas; el mismo que forma parte de la propuesta del manual de Assessment Center.

Los resultados serán expuestos y se podrán observar a través de gráficos que ampliarán la visión de las competencias que requiere un vendedor para ocupar dicho cargo.

El ejercicio piloto seleccionado y aplicado; se lo puede observar en el *Anexo 4*. Dicho ejercicio tiene como finalidad medir las competencias requeridas para ocupar las vacantes existentes en el área de ventas- vendedores: *construcción de relaciones, negociación, orientación a resultados y trabajo en equipo.*

5.2 Presentación de Resultados

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de cada uno de los participantes con sus respectivos observadores y evaluadores; concluyendo con una tabla global que permitirá visualizar los puntajes altos y bajos de cada uno de los evaluados.

Es importante recordar que cada una de las competencias fueron calificadas en una escala del 1 al 5 en donde:

1: No Desarrollada; **2:** Poco Desarrollada; **3:** Medianamente Desarrollada; **4:** Desarrollada y **5:** Altamente Desarrollada

a.

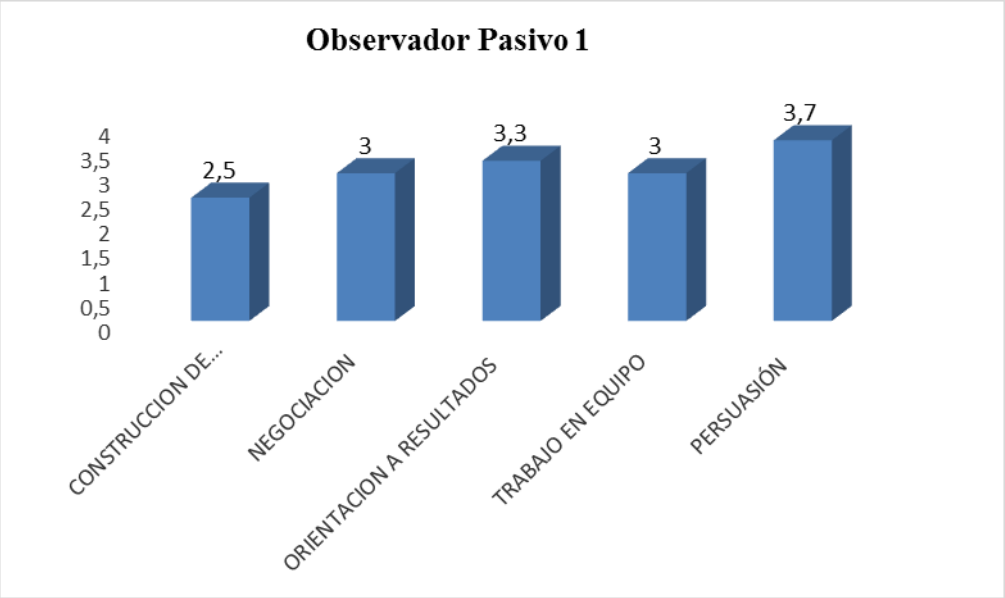
Evaluado 1
Nombre: Marjury Sánchez
Observador Pasivo 1
Nombre: Viviana Marín
Observador Pasivo 2
Nombre: Viviana Peña
Evaluador 1
Nombre: Santiago Espinoza
Evaluador 2
Nombre: Paula Vázquez

- **Resultados obtenidos del Observador Pasivo 1**

TABLA Nº 1: FORMATO DE OBSERVADOR PASIVO ASSESSMENT CENTER						
	LITERAL 1	LITERAL 2	LITERAL 3	LITERAL 4	LITERAL 5	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	2	1	3	4	4	2,5
NEGOCIACION	2	3	4	0	0	3
ORIENTACION A RESULTADOS	4	4	4	1		3,3
TRABAJO EN EQUIPO	3	4	2	0	0	3
PERSUASIÓN	3	4	4		0	3,7
Fuente: Cordero Belén (B. Cordero)						

Gráfico Nº 1:

Formato de Observador Pasivo



Fuente: B. Cordero

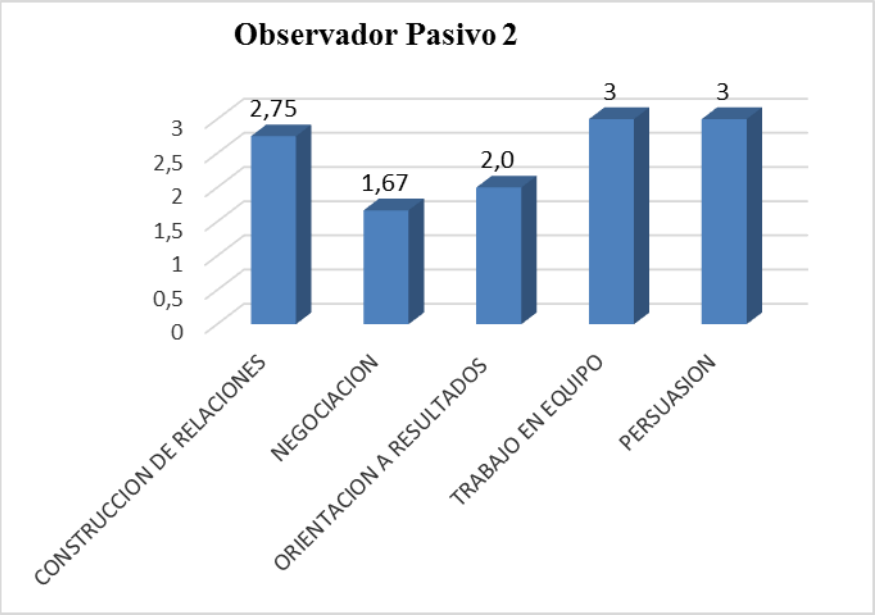
En el presente gráfico se puede observar que el puntaje más alto se encuentra en la persuasión con 3,7; seguido por la orientación a resultados con 3,3. En negociación y trabajo en equipo se lo ha calificado con 3 puntos y en construcción de relaciones con 2,5 puntos.

- **Resultados obtenidos del Observador Pasivo 2**

TABLA Nº 2: FORMATO DE OBSERVADOR PASIVO ASSESSMENT CENTER						
	LITERAL 1	LITERAL 2	LITERAL 3	LITERAL 4	LITERAL 5	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	2	3	2	4	2	2,75
NEGOCIACION	1	2	2			1,67
ORIENTACION A RESULTADOS	1	1	2	4		2,0
TRABAJO EN EQUIPO	2	3	4			3
PERSUASION	3	4	2			3
Fuente: B. Cordero						

Gráfico Nº 2:

Formato de Observador Pasivo



Fuente: B. Cordero

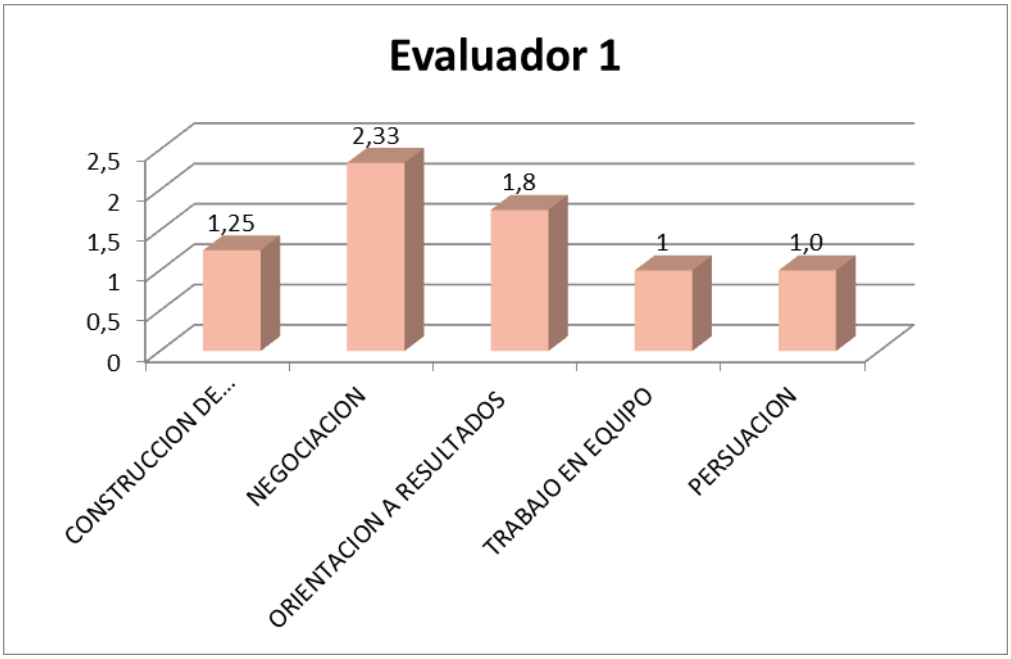
Se puede observar que la Sra. tiene mayor facilidad en persuasión y trabajo en equipo con 3 puntos, seguido por la construcción de relaciones con 2,75; orientación a resultados con 2 puntos y negociación con 1,67.

- **Resultados obtenidos del Evaluador 1:**

TABLA Nº 3: FORMATO DE EVALUADORES ASSESSMENT CENTER			
	LITERAL 1	LITERAL 2	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	3	2	1,25
NEGOCIACION	4	3	2,33
ORIENTACION A RESULTADOS	4	3	1,8
TRABAJO EN EQUIPO	2	1	1
PERSUASION	1	2	1,0
Fuente: B. Cordero			

Gráfico Nº 3:

Formato de Evaluador



Fuente: B. Cordero

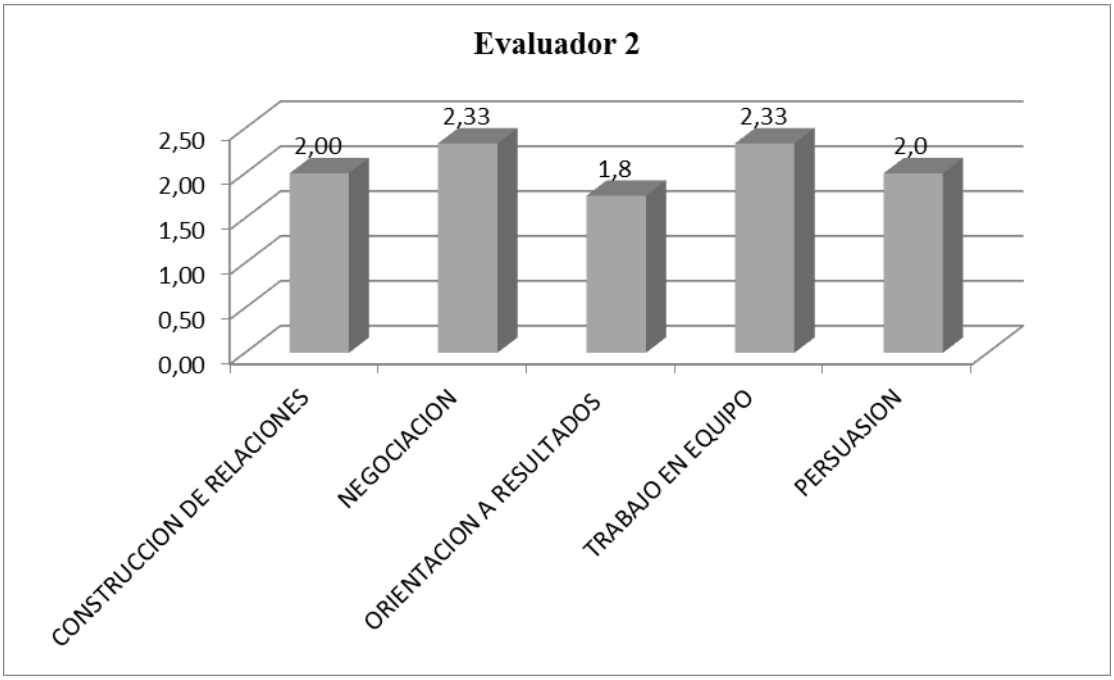
El presente gráfico muestra el puntaje más alto en negociación con 2,33 puntos; seguido por la orientación a resultados con 1,8; posteriormente construcción de relaciones con 1,25 finalizando con trabajo en equipo y persuasión con 1 punto.

- **Resultados obtenidos del Evaluador 2:**

TABLA Nº 4: FORMATO DE EVALUADORES ASSESSMENT CENTER			
	LITERAL 1	LITERAL 2	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	3	3	2,00
NEGOCIACION	4	3	2,33
ORIENTACION A RESULTADOS	4	3	1,8
TRABAJO EN EQUIPO	3	4	2,33
PERSUASION	3	3	2,0
Fuente: B. Cordero			

Gráfico Nº 4:

Formato de Evaluador



Fuente: B. Cordero

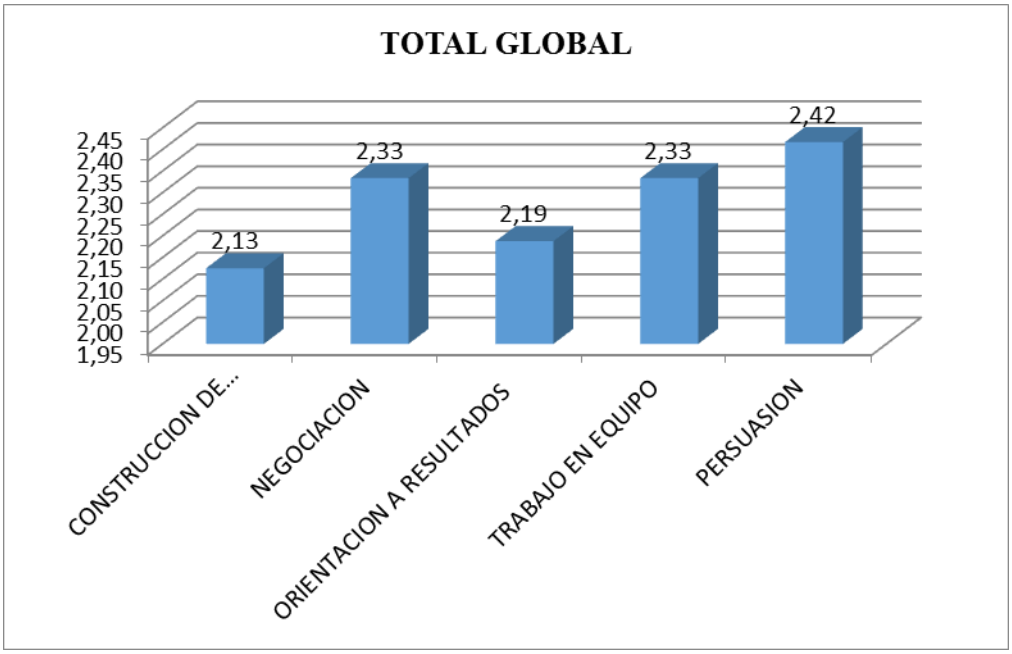
Los resultados apreciables en el gráfico; muestran que los puntajes más altos con 2,33 son negociación y trabajo en equipo, seguido por construcción de relaciones y persuasión con 2 puntos y finalmente con 1,8 observamos la competencia de orientación a resultados.

- **Puntaje Total:**

TABLA Nº 5 TOTAL GLOBAL	
CONSTRUCCION DE RELACIONES	2,13
NEGOCIACION	2,33
ORIENTACION A RESULTADOS	2,19
TRABAJO EN EQUIPO	2,33
PERSUASION	2,42
	11,40
Fuente: B.Cordero	

Gráfico Nº 5:

Total Global



Fuente: B. Cordero

Luego de efectuar un promedio general con los puntajes obtenidos; encontramos que la competencias más desarrollada por la Sra. Marjury Sánchez es la persuasión con 2,42 puntos, seguida por la negociación 2,33 y el trabajo en equipo con 2,33; la orientación a resultados presenta un puntaje de 2,19 y en último lugar la construcción de relaciones con 2,13 puntos.

b.

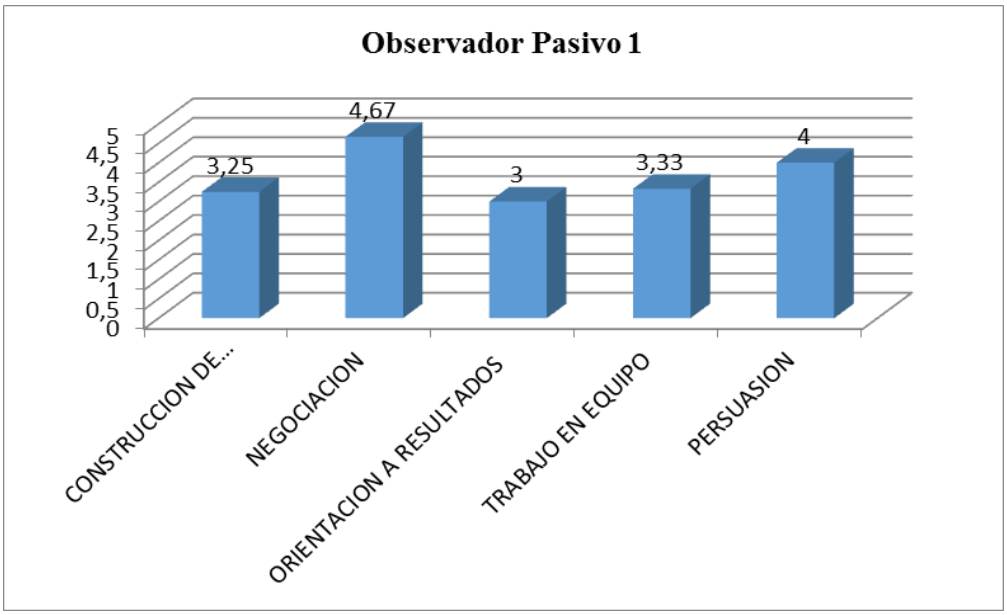
Evaluado 2
Nombre: Juan Pablo Flores
Observador Pasivo 1
Nombre: Renata Abad
Observador Pasivo 2
Nombre: Johanna Romero
Evaluador 1
Nombre: Santiago Espinoza
Evaluador 2
Nombre: Paula Vázquez

- **Resultados obtenidos del Observador Pasivo 1:**

TABLA Nº 6: FORMATO DE OBSERVADOR PASIVO ASSESSMENT CENTER						
	LITERAL 1	LITERAL 2	LITERAL 3	LITERAL 4	LITERAL 5	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	2	3	4	4	5	3,25
NEGOCIACION	4	5	5			4,67
ORIENTACION A RESULTADOS	2	4	3	3		3
TRABAJO EN EQUIPO	4	2	4			3,33
PERSUASION	4	4	4			4
Fuente: B. Cordero						

Gráfico Nº 6:

Formato de Observador Pasivo



Fuente: B. Cordero

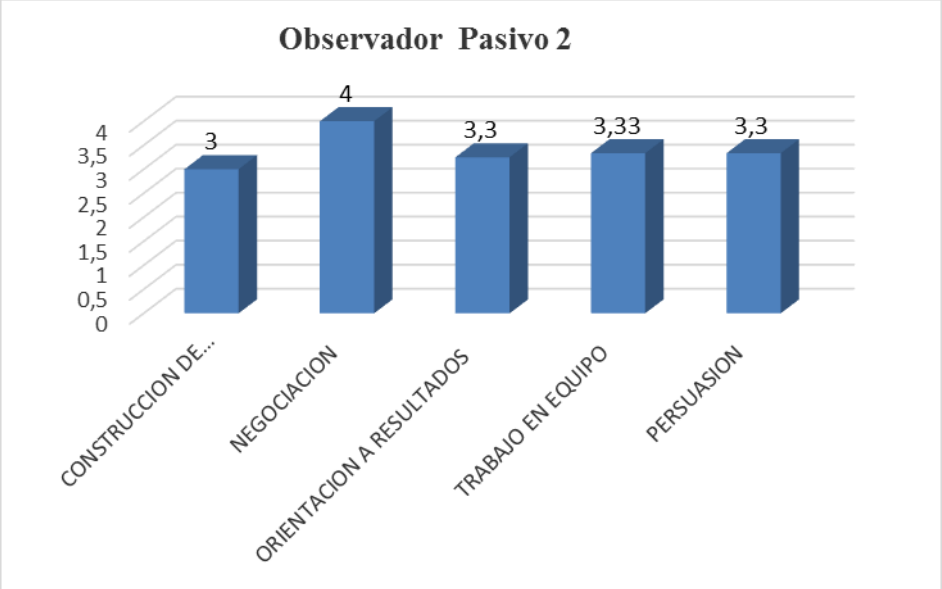
En el presente gráfico se observa que la competencia de negociación se encuentra con la puntuación más alta de 4,67; seguido por persuasión con 4 puntos, construcción de relaciones con 3,25; trabajo en equipo con 3,33 y orientación de resultados con 3 puntos.

- **Resultados obtenidos del Observador Pasivo 2:**

TABLA Nº 7: FORMATO DE OBSERVADOR PASIVO ASSESSMENT CENTER						
	LITERAL 1	LITERAL 2	LITERAL 3	LITERAL 4	LITERAL 5	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	3	2	3	4	4	3
NEGOCIACION	4	4	4			4
ORIENTACION A RESULTADOS	2	4	3	4		3,3
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	4			3,33
PERSUASION	4	3	3			3,3
Fuente: B. Cordero						

Gráfico Nº 7:

Formato de Observador Pasivo



Fuente: B. Cordero

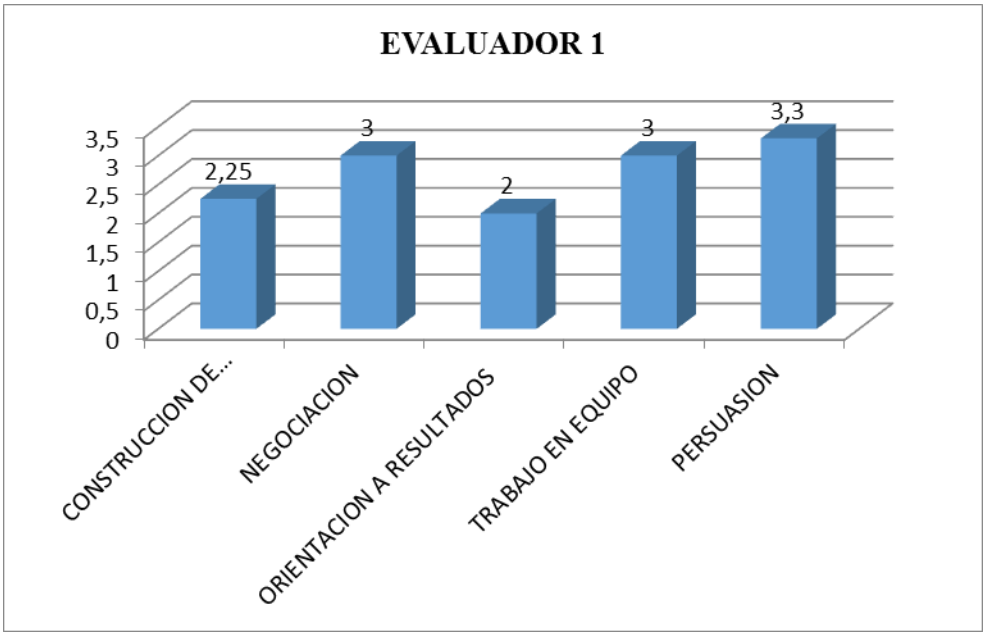
Es posible evidenciar; de acuerdo a la apreciación del observador, que el Sr. tiene un nivel de 4 puntos en negociación; seguido por un empate de 3,33 puntos en orientación a resultados, trabajo en equipo y persuasión y finaliza con 3 puntos en construcción de relaciones.

- **Resultados obtenidos del Evaluador 1:**

TABLA Nº 8: FORMATO DE EVALUADORES ASSESSMENT CENTER			
	LITERAL 1	LITERAL 2	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	5	4	2,25
NEGOCIACION	4	5	3,00
ORIENTACION A RESULTADOS	4	4	2,0
TRABAJO EN EQUIPO	5	4	3,00
PERSUASION	5	5	3,3
Fuente: B. Cordero			

Gráfico Nº 8:

Formato de Evaluador



Fuente: B. Cordero

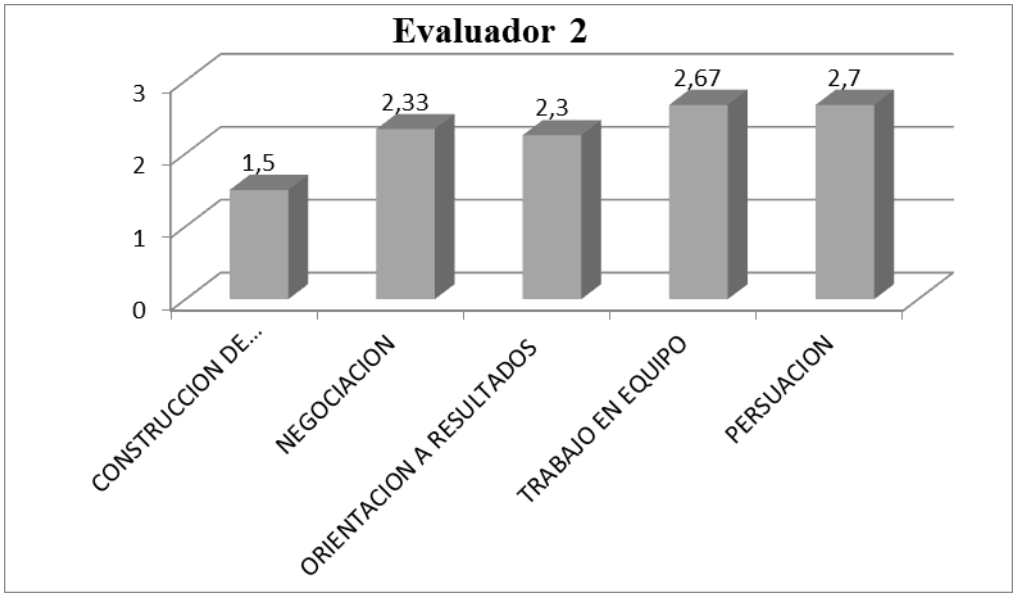
El primer evaluador considera que el Sr. Flores tiene desarrollada la competencia de persuasión; seguida por el trabajo en equipo y negociación con 3 puntos, quedando así en las posiciones más bajas la construcción de relaciones y la orientación a resultados con 2,25 y 2 puntos respectivamente.

- **Resultados obtenidos del Evaluador 2:**

TABLA Nº 9: FORMATO DE EVALUADORES ASSESSMENT CENTER			
	LITERAL 1	LITERAL 2	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	3	3	1,5
NEGOCIACION	3	4	2,33
ORIENTACION A RESULTADOS	5	4	2,3
TRABAJO EN EQUIPO	4	4	2,67
PERSUASION	5	3	2,7
Fuente: B. Cordero			

Gráfico Nº 9:

Formato de Evaluador



Fuente: B. Cordero

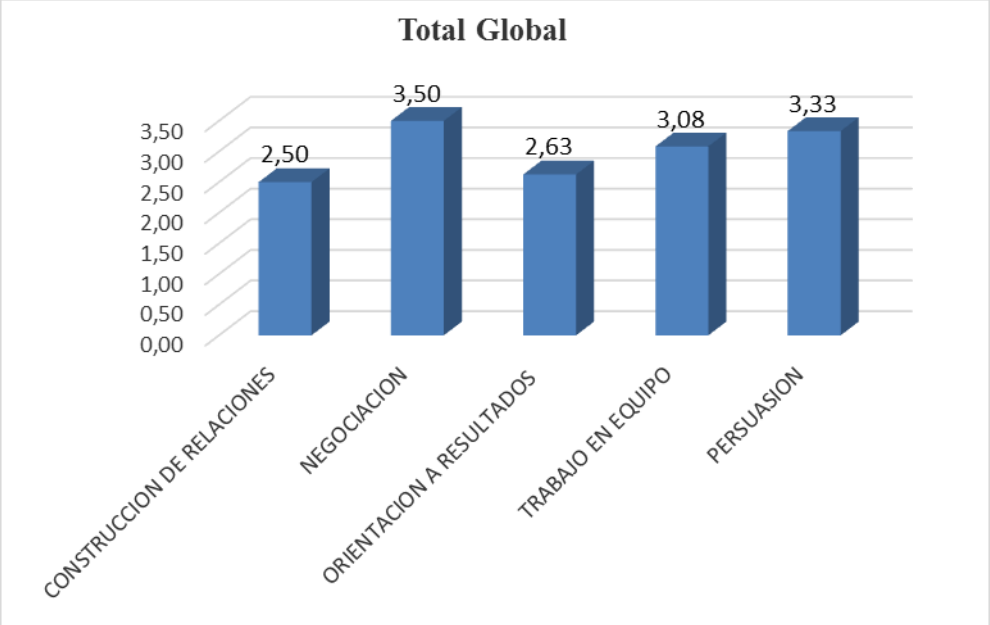
El segundo evaluador; considera que la persuasión está en el nivel más alto con 2,7 puntos, seguido por el trabajo en equipo con 2,67; colocando en las posiciones más bajas a la orientación de resultados y negociación con 2,3 puntos y la construcción de relaciones con 1,5.

Puntaje Total:

TABLA Nº 10: TOTAL GLOBAL	
CONSTRUCCION DE RELACIONES	2,50
NEGOCIACION	3,50
ORIENTACION A RESULTADOS	2,63
TRABAJO EN EQUIPO	3,08
PERSUASION	3,33
	15,04
Fuente: B.Cordero	

Gráfico Nº 10:

Puntaje Total



Fuente: B. Cordero

Al establecer los resultados globales; observamos que el Sr. Flores presenta mayor desenvolvimiento en cuanto a la negociación (3,50 puntos); seguido por la persuasión con 3,33 puntos; trabajo en equipo con 3,08; orientación a resultados con 2,63 y construcción de relaciones un puntaje de 2,50.

c.

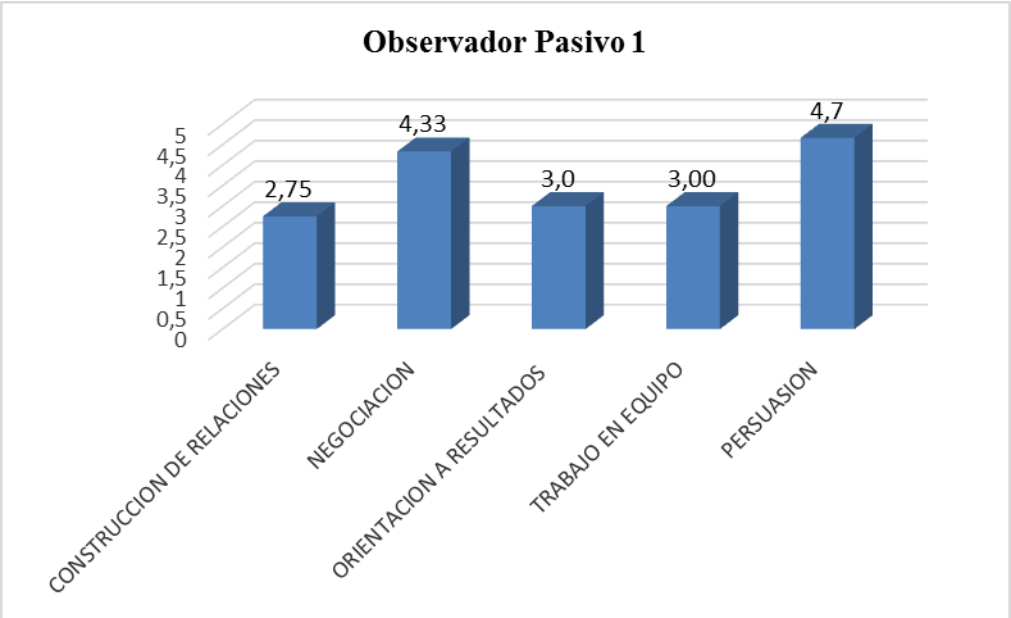
Evaluado 3
Nombre: Gladys Chririboga
Observador Pasivo 1
Nombre: Jhonny Calero
Observador Pasivo 2
Nombre: Alexandra Montaño
Evaluador 1
Nombre: Santiago Espinoza
Evaluador 2
Nombre: Paula Vázquez

- **Resultados obtenidos del Observador Pasivo 1:**

TABLA Nº 11: FORMATO DE OBSERVADOR PASIVO ASSESSMENT CENTER						
	LITERAL 1	LITERAL 2	LITERAL 3	LITERAL 4	LITERAL 5	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	3	3	2	3	4	2,75
NEGOCIACION	4	5	4			4,33
ORIENTACION A RESULTADOS	3	4	3	2		3,0
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	2			3,00
PERSUASION	4	5	5			4,7
Fuente: B. Cordero						

Gráfico Nº 11:

Formato de Observador Pasivo



Fuente: B. Cordero

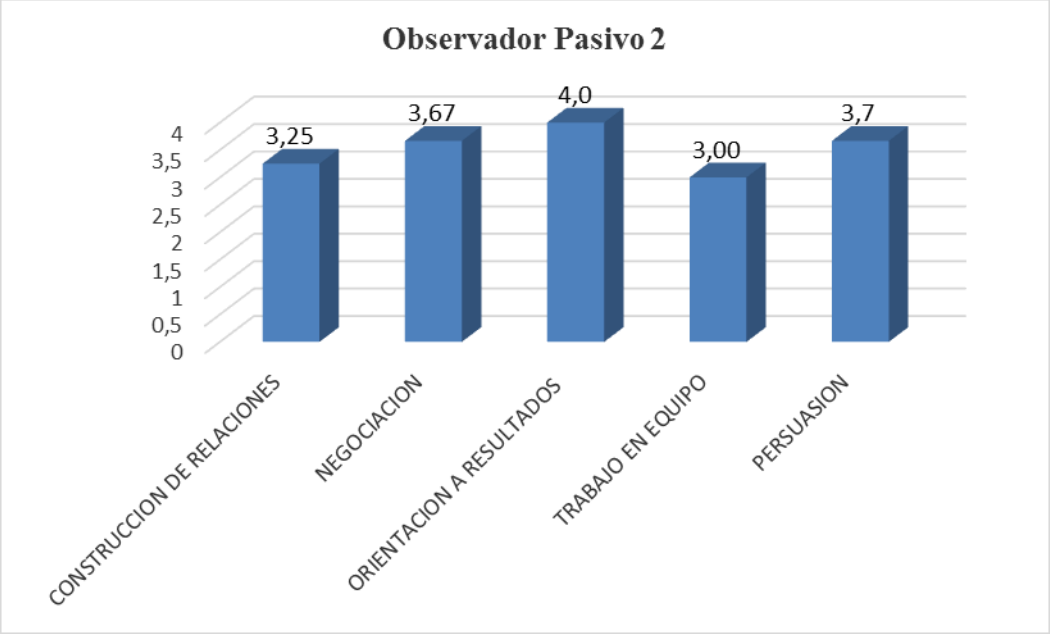
En el gráfico que antecede; observamos que la Sra. presenta alto nivel en persuasión y negociación con 4,7 y 4,3 puntos respectivamente; por otro lado, el trabajo en equipo y orientación a resultados tienen un puntaje de 3; finalizado con la construcción de relaciones con 2,75.

- **Resultados obtenidos del Observador Pasivo 2:**

TABLA Nº 12: FORMATO DE OBSERVADOR PASIVO ASSESSMENT CENTER						
	LITERAL 1	LITERAL 2	LITERAL 3	LITERAL 4	LITERAL 5	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	3	3	4	3	3	3,25
NEGOCIACION	3	4	4			3,67
ORIENTACION A RESULTADOS	4	4	4	4		4,0
TRABAJO EN EQUIPO	3	4	2			3,00
PERSUASION	3	4	4			3,7
Fuente: B. Cordero						

Gráfico Nº 12:

Formato de Observador Pasivo



Fuente: B. Cordero

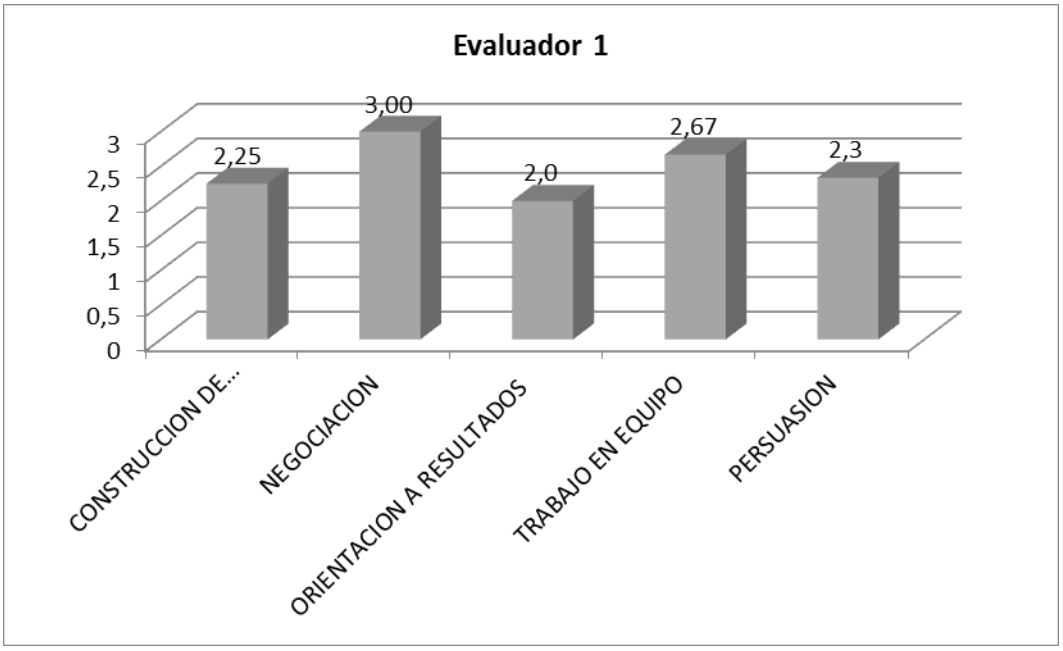
El presente gráfico muestra que la Sra. Chiriboga tiene un nivel alto en orientación a resultados con una calificación de 4 puntos; seguido por la persuasión con 3,7 puntos; negociación con 3,67, construcción de relaciones con 3,25 y finalmente trabajo en equipo con 3 puntos.

- **Resultados obtenidos del Evaluador 1:**

TABLA Nº 13: FORMATO DE EVALUADORES ASSESSMENT CENTER			
	LITERAL 1	LITERAL 2	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	4	5	2,25
NEGOCIACION	4	5	3,00
ORIENTACION A RESULTADOS	5	3	2,0
TRABAJO EN EQUIPO	4	4	2,67
PERSUASION	4	3	2,3
Fuente: B. Cordero			

Gráfico Nº 13:

Formato de Evaluador



Fuente: B. Cordero

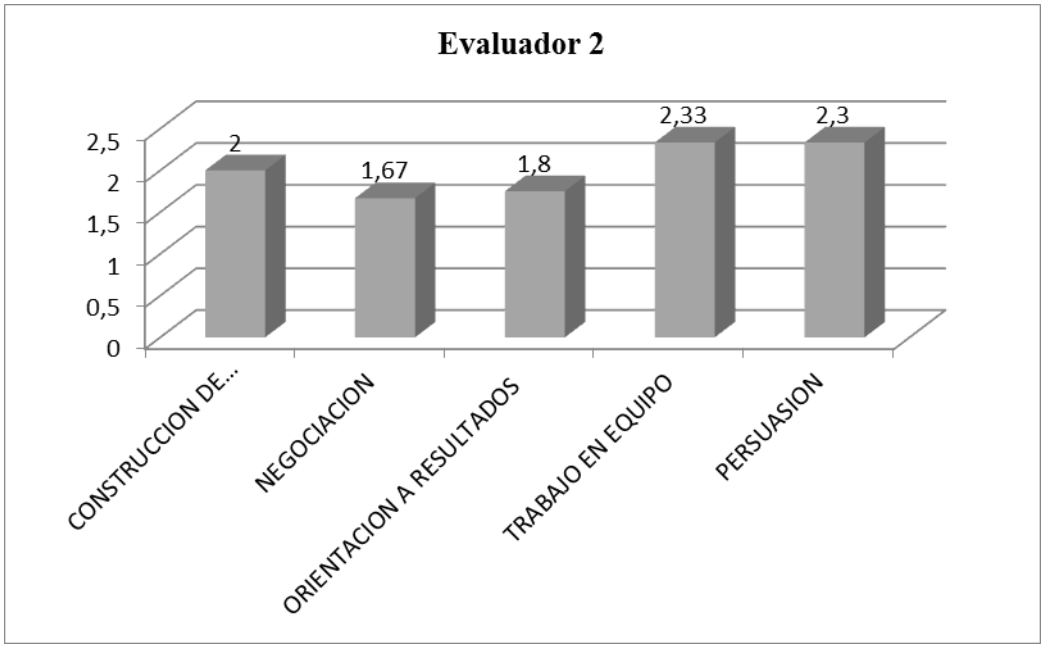
Los resultados obtenidos por el análisis del primer evaluado; indican que la negociación es la competencia más alta con 3 puntos; seguida por el trabajo en equipo con 2,67; construcción de relaciones con 2,25; persuasión con 2,3 y orientación a resultados con 2 puntos.

- **Resultados obtenidos del Evaluador 2:**

TABLA Nº 14: FORMATO DE EVALUADORES ASSESSMENT CENTER			
	LITERAL 1	LITERAL 2	TOTAL
CONSTRUCCION DE RELACIONES	4	4	2
NEGOCIACION	2	3	1,67
ORIENTACION A RESULTADOS	3	4	1,8
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	2,33
PERSUASION	3	4	2,3
Fuente: B. Cordero			

Gráfico Nº 14:

Formato de Evaluador



Fuente: B. Cordero

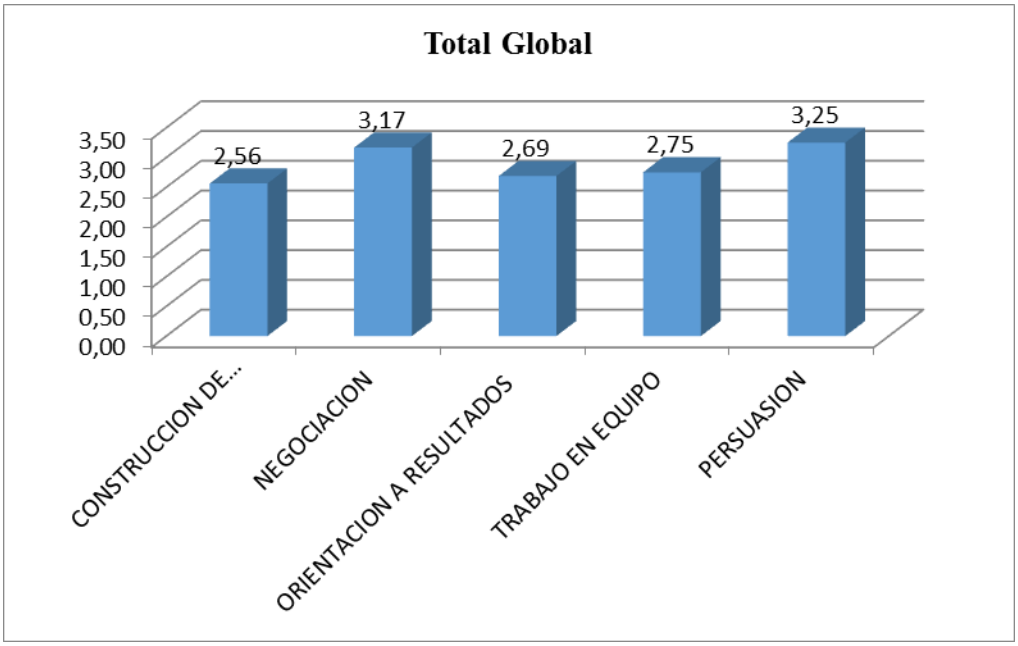
El segundo evaluador; considera que tanto el trabajo en equipo como la persuasión son los aspectos más altos y los califica con 2,3 puntos; seguido de la construcción de relaciones con 2 puntos, orientación a resultados con 1,8 y negociación con 1,67.

- **Puntaje Total:**

TABLA Nº 15: TOTAL GLOBAL	
CONSTRUCCION DE RELACIONES	2,56
NEGOCIACION	3,17
ORIENTACION A RESULTADOS	2,69
TRABAJO EN EQUIPO	2,75
PERSUASION	3,25
	14,42
Fuente: B.Cordero	

Gráfico Nº 15

Total Global



Fuente: B. Cordero

La tabla global muestra una perspectiva más amplia; colocando así a la persuasión como la competencia más desarrollada con 3,25 puntos, luego tenemos a la negociación con 3,17; el trabajo en equipo con 2,74; orientación a resultados con 2,69 y finalmente la construcción de relaciones con 2,56.

5.3 Interpretación de Resultados

Resulta relevante resaltar que las competencias que han sido analizadas en los participantes; forman parte del perfil de cargo aprobado por Recursos Humanos y la Gerencia General respectivamente.

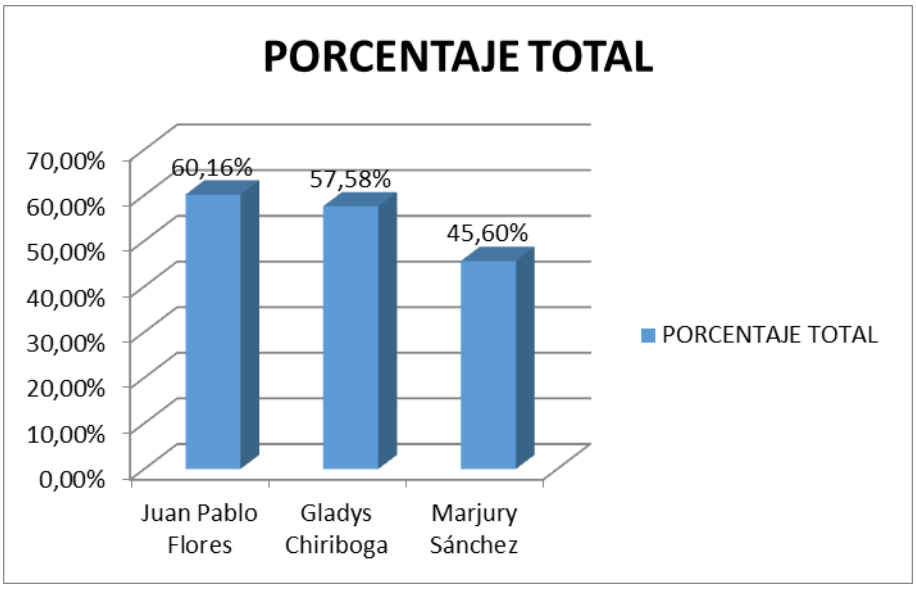
Considerando las 5 competencias analizadas con las cuales un puntaje ideal corresponde a 25 puntos y equivale al 100%; a continuación se presenta una tabla en la que se señala los porcentajes de las 3 personas evaluadas en el Assessment Center:

	CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	NEGOCIACION	ORIENTACION A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	PERSUACIÓN	PORCENTAJE TOTAL
Juan Pablo Flores	2,5	3,5	2,63	3,08	3,33	60,16
Gladys Chiriboga	2,56	3,17	2,69	2,75	3,25	57,68
Marjury Sánchez	2,13	2,33	2,19	2,33	2,42	45,6

	PORCENTAJE TOTAL
Juan Pablo Flores	60,16%
Gladys Chiriboga	57,58%
Marjury Sánchez	45,60%

Gráfico Nº 16

Porcentaje Total



Fuente: B. Cordero

De acuerdo a los resultados que se pueden observar; la persona que posee el puntaje más alto es el Sr. Juan Pablo Flores con el 60,16%, en segundo lugar la Sra. Gladys Chiriboga con 57,58% y en tercer lugar la Sra. Marjury Sánchez con 45,60%.

Las dos personas con el puntaje más alto; estarían consideradas como adecuadas para desarrollar las actividades de vendedor pues se encuentran sobre el 50%; por otro lado, se observa que la tercera participante tiene un nivel aceptable; sin embargo, deberían reforzarse los aspectos más bajos para aumentar su desempeño y productividad.

5.4. Socialización de resultados obtenidos:

La socialización de resultados se efectuó posterior a la calificación y análisis de resultados generados en el desarrollo del proceso de selección en sí. La misma, se llevó a cabo en la oficina matriz de la Corporación Jarrín Herrera ubicada en las calles Remigio Crespo y Ricardo Muñoz. Una vez generadas las tablas con los puntajes y porcentajes obtenidos; se procedió a comunicar a los gerentes departamentales involucrados, quienes fueron partícipes del desarrollo del Assessment Center con el papel de evaluadores: Paula Vázquez como gerente de Recursos Humanos y Santiago Espinoza como Gerente del área de Ventas de la corporación.

Los gerentes pudieron apreciar mediante los gráficos expuestos anteriormente; cuáles eran los aspectos que se deberían profundizar en la selección de personal; iniciando con los vendedores, al ser considerado un cargo crítico y primordial para la organización.

La herramienta permitió a los gerentes observar ciertos aspectos novedosos; pues a partir de ese momento de interacción se pudieron determinar cuáles son las técnicas de ventas que cada uno de los vendedores prefieren usar al momento de vender un producto, entre ellos mencionaron: bailar con el cliente, ofrecer café, generar empatía con la persona que desea su producto, establecer combos con varios productos para que la venta sea mayor, entre otro. Dichos aspectos incrementaron el interés de las gerencias por ahondar más en la selección del cargo en cuestión; ya que, al ser novedosos los vendedores atraen más clientes e incrementa la rentabilidad.

5.5. Conclusiones:

Los resultados arrojados a partir de la aplicación de un ejercicio de Assessment Center para vendedores; permite visualizar porcentajes generales de cada una de las personas. Por un lado, tenemos al Sr. Juan Pablo Flores, quien con el 61,16% ha sido el participante que se ha acercado más al perfil buscado, en segundo lugar observamos a la Sra. Gladys Chiriboga con el 57,58% y a las Sra. Marjury Sánchez quien obtuvo el 45,60% de aproximación al perfil ideal.

Estos resultados amplían la visión de los evaluadores; permitiéndoles orientarse a uno u otro postulante y a la vez brindándoles la opción de conocer las competencias que deben ser reforzadas en el caso de decidir que las personas a lo largo de la selección de personal han demostrado que podrían desempeñar correctamente las funciones encomendadas.

CONCLUSIONES GENERALES

Las demandas generadas por la sociedad a nivel mundial; han provocado reacciones por parte de las organizaciones y les han impulsado a abrir nuevas brechas con la finalidad de abarcar nichos de mercado atractivos. En el proceso por abrir nuevos horizontes; se ven involucrados los colaboradores de cada una de las organizaciones, quienes se constituyen en piezas claves para el éxito empresarial.

La sociedad actualmente estimula al factor humano a identificarse con su empresa y sus labores diarias; aportando con nuevos conocimientos los cuales conducen a avances y beneficios para la comunidad. Por tal razón; se pudo analizar los mecanismos de selección de personal en la Corporación Jarrín Herrera e implementar una nueva herramienta como es el Assessment Center; con lo cual se logró un acercamiento más profundo entre postulantes y evaluadores; brindando así, mayor precisión en las competencias buscadas para el cargo.

El enfoque de la presente investigación se encontró en a propuesta de una nueva metodología que permita observar por medio de simulaciones el comportamiento de aquellas personas que diariamente entablan relaciones con los clientes y son los encargados de brindar un servicio al cliente óptimo con el cual garantizarán la compra de electrodomésticos y asegurarán futuras compras de acuerdo a la satisfacción alcanzada.

El levantamiento de cada uno de los ejercicios que componen la propuesta del desarrollo de un manual se ven enfocados en las competencias requeridas y establecidas en el perfil de cargo para vendedores; permitiendo al usuario seleccionar uno u otro ejercicio de acuerdo a su conveniencia y necesidad; pues se pueden observar diferentes dinámicas con duración variable.

Finalmente se pueden visualizar en la presente investigación los resultados obtenidos en una prueba piloto aplicada a vendedores de la empresa; con la cual se midió el nivel del personal que se encuentra laborando en la Corporación Jarrín Herrera; demostrando así los aciertos al contratar a los vendedores que formaron parte del ejercicio en cuestión. Los porcentajes obtenidos por los postulantes fueron: 61,16%: Juan Pablo Flores quien ha sido el participante que se ha acercado más al perfil buscado, en segundo lugar

observamos a la Sra. Gladys Chiriboga con el 57,58% y a las Sra. Marjury Sánchez quien obtuvo el 45,60% de aproximación al perfil ideal.

La propuesta de continuar con la aplicación de esta metodología como complemento de otras herramientas que forman parte del proceso de selección de personal; queda plasmada en el presente trabajo; pudiendo constituirse en el primer paso para ampliar la gestión de selección de personal.

RECOMENDACIONES

Durante del desarrollo de la presente propuesta pude profundizar conocimientos no solo en relación a la selección de personal; sino también en la manera de interactuar con las personas durante dicho proceso. Siendo éste el subsistema en el que me encuentro laborando actualmente he podido evidenciar diversas metodologías con las cuales es factible acercarse más al candidato idóneo para una u otra vacante.

Como dice J.C Penny "Dame un empleado del montón pero con una meta y yo te daré un hombre que haga historia. Dame un hombre excepcional que no tenga metas y yo te daré un empleado del montón"; las competencias encontradas en las personas deben coincidir con las metas que tengan solo así se logra reclutar a personal de calidad.

La Corporación Jarrín Herrera a lo largo de sus años de existencia en el mercado ha resaltado sus valores de compromiso, perseverancia, servicio, honestidad y respeto; buscando en todo momento la satisfacción de sus clientes y sobre todo de los colaboradores que día a día trabajamos por instaurar mejoras. Por lo tanto, al ser una empresa reconocida; se le recomienda establecer nuevas propuestas para la selección de personal incrementando varias metodologías que eviten estandarizar las utilizadas hoy por hoy; pues al ejecutarlas se puede generar un mayor impacto y precisión; manteniendo y fortaleciendo el liderazgo en el mercado de electrodomésticos el cual lo se observa hoy en día.

El uso de la herramienta de Assessment Center generó un gran impacto pues aspectos que no se consideraban resaltaron en el momento de desarrollar el ejercicio. La propuesta de de preparara a los miembros tanto de recursos humanos como en las demás áreas para el uso de la metodología queda plasmada en la presente investigación pues si se lo ejecuta se logrará mayor cercanía y mayores resultados al contratar personal idóneo.

"El emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo utiliza como oportunidad"

(Peter Drucker – Filósofo s.XX)

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- Alles, Martha Alicia, Garnica (2008) *Selección por competencias,* Buenos Aires. Argentina.
- Cooper, D. Robertson, I. Tinline, G. Thomson (2003) *Reclutamiento y Selección*. Madrid, España.
- Chiavenato Idalvberto, Mc Graw Hill (2002) *Gestión del Talento Humano.* Bogotá. Colombia.
- García, M. Hierro, E. y Jiménez, J. J., Esic (s.f), *Selección de Personal,* España.
- Herrera Cristina, Corporación Jarrín Herrera, 2013. Cuenca. Ecuador.
- Lewis R. Aiken, Pearson Edition. Undécima edición (2003). *Test Psicológicos y Evaluación.* México, México.
- Moreno Villegas Jaime, 2014. Assessment Center. Ecuador.
- Romero Johanna, Corporación Jarrín Herrera, 2013.Cuenca. Ecuador
- S, Díaz. (s.f) *El Esquema de Monografía.* Pg. 4.

FUENTES ELECTRÓNICAS:

- Grupo Vértice, Evaluación de Competencias en un Assessment Center, s.f. España **Obtenido el:** 8 de marzo de 2014 **Desde:** http://books.google.com.ec/books?id=OolIgbsxUs4C&pg=PA123&dq=Grupo+V%C3%A9rtice,+Evaluaci%C3%B3n+de+Competencias+en+un+Assessment+Center&hl=es&sa=X&ei=c1o0VN-CJLW1sQSX4YLQAQ&ved=0CCMQ6AEwAA#v=onepage&q=Grupo%20V%C3%A9rtice%2C%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Competencias%20en%20un%20Assessment%20Center&f=false
- López, Carlos María. Fe y Figueroa. (2002)*Persona y Profesión: "Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación".* Madrid, España. TEA. **Recuperado el:** 06 de

enero del 2013. **Desde:** http://books.google.com.ec/books?id=xP4-ZuF0OCUC&printsec=frontcover&dq=persona+y+profesi%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=UdHpUNyZFonK9gTPjYHoBg&ved=0CDEQ6wEwAA#v=onepage&q=persona%20y%20profesi%C3%B3n&f=false.

- Noya M. Gracia, Herrera E. Jiménez J. J. (s.f) *Selección de Personal Sistema Integrado.* Madrid, España. Esci Editorial. Segunda Edición. **Recuperado el:** 29 de enero de 2013. **Desde:** http://books.google.com.ec/books?id=L3o7zpfK-uwC&pg=PA161&dq=Ejercicios+de+simulacion+para+seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&ei=q4AIUde1J4uc8gS0uYGAAw&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=Ejercicios%20de%20simulacion%20para%20seleccion%20de%20personal&f=false.

- Selección de personal, (s.f). **Obtenido el:** 8 de marzo de 2014. **Desde:** http://www.eumed.net/ce/2011b/.

- Seleccion-tradicional-vs-seleccion-por competencias **Obtenido el:** 14 de Noviembre de 2014. **Desde:** manuelhernandezgonzalez.blogspot.com/

- Tracy, Brian. (2003). *Cómo Contratar y Retener a los Mejores Empleados. "21 Técnicas probadas para utilizar inmediatamente".* Barcelona, España. Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo 1: Formato para Observadores Assessment Center

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: **FECHA DE EVALUACIÓN:**

NOMBRE DEL EVALUADOR:

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones *(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)*					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.					
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.					
3. Escucha comentarios de su equipo.					
4.- Toma una decisión sobre que construir.					
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.					
Negociación *(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)*	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.					
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .					
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.					
Orientación a resultados *(cumplir con las necesidades de la Institución)*	1	2	3	4	5
1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".					
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.					
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.					
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.					
Trabajo en Equipo *(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv*	1	2	3	4	5
1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.					
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.					
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).					
Persuasión (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.					
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.					
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.					

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Firma del Evaluador

Adaptado: Rodas Mónica, 2014.

Anexo 2: Formato para Evaluadores Assessment Center

FORMATO PARA EVALUADORES
ASSESSMENT CENTER PARA VENDEDORES

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Mediamamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: **FECHA DE EVALUACIÓN:**

NOMBRE DEL EVALUADOR:

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones *(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)*					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.					
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.					
Negociación *(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)*	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.					
2. Demuestra comodidad y tranquilidad.					
Orientación a resultados *(cumplir con las necesidades de la Institución)*	1	2	3	4	5
1. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.					
2. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañero.					
Trabajo en Equipo *(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetivos en común)*	1	2	3	4	5
1. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.					
2.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).					
Persuasión (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.					
2. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.					

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Firma del Evaluador

Adaptado: Rodas Mónica, 2014.

Anexo 3: Formatos Calificados durante la ejecución del Assessment Center

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: Renata Abad **FECHA DE EVALUACIÓN:**

NOMBRE DEL EVALUADOR: Juan Pablo Flores

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.		X			
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.			X		
3. Escucha comentarios de su equipo.				X	
4.- Toma una decisión sobre que construir.				X	
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.					X
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.				X	
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .					X
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.					X
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***	1	2	3	4	5
1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".		X			
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.				X	
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.			X		
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.			X		
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv***	1	2	3	4	5
1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.				X	
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.		X			
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).				X	
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.				X	
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.				X	
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.				X	

Observaciones Cualitativas:
Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Renata Abad

Firma del Evaluador

FORMATO PARA EVALUADORES
ASSESSMENT CENTER PARA VENDEDORES

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Mediamamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: JUAN PABLO [illegible] **FECHA DE EVALUACIÓN:**

NOMBRE DEL EVALUADOR: PAULA VAZQUEZ

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.			X		
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.			X		
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***					
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.			X		
2. Demuestra comodidad y tranquilidad.				X	
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***					
1. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.					X
2. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañero.				X	
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetivos en común)***					
1. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.				X	
2.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).				X	
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)					
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.					X
2. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.			X		

Observaciones Cualitativas:
Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

[illegible]
Firma del Evaluador

FORMATO PARA EVALUADORES
ASSESSMENT CENTER PARA VENDEDORES

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Mediamamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: Juan Pablo Flores **FECHA DE EVALUACIÓN:** 16/09/2014

NOMBRE DEL EVALUADOR: Santiago Espinosa

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***					✓
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.				✓	
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.					
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***				✓	✓
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.					
2. Demuestra comodidad y tranquilidad.					
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***				✓	
1. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.				✓	
2. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañero.					
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas*** **para alcanzar objetivos en común)**					✓
1. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.				✓	
2.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).					
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)					✓
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.					
2. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.					✓

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Firma del Evaluador

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: Juan Pablo Flores **FECHA DE EVALUACIÓN:** 16/09/14

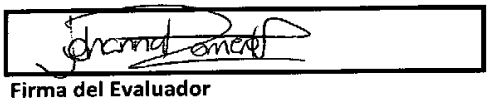
NOMBRE DEL EVALUADOR: Johanna Romero

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.			X		
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.		X			
3. Escucha comentarios de su equipo.			X		
4.- Toma una decisión sobre que construir.				X	
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.				X	
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.				X	
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .				X	
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.				X	
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***	1	2	3	4	5
1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".		X			
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.				X	
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.			X		
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.				X	
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv***	1	2	3	4	5
1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.			X		
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.			X		
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).				X	
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.				X	
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.			X		
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.			X		

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.



Firma del Evaluador

FORMATO PARA EVALUADORES
ASSESSMENT CENTER PARA VENDEDORES

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Mediamamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: GLADIS CHIRIBOGA **FECHA DE EVALUACIÓN:**

NOMBRE DEL EVALUADOR: PAULA VOZMEDIANO

Competencias:

Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***

1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.

	1	2	3	4	5
				X	
				X	

Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***

1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.
2. Demuestra comodidad y tranquilidad.

	1	2	3	4	5
		X			
			X		

Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***

1. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.
2. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañero.

	1	2	3	4	5
			X		
				X	

Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetivos en común)***

1. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.
2. Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).

	1	2	3	4	5
				X	
			X		

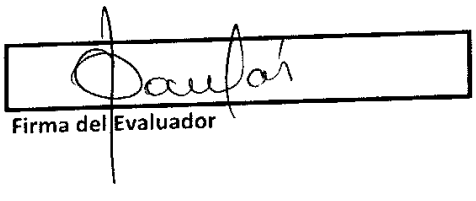
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)

1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.
2. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.

	1	2	3	4	5
			X		
				X	

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.



Firma del Evaluador

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: Gladys Chimbo **FECHA DE EVALUACIÓN:** 16/09/2014

NOMBRE DEL EVALUADOR: Santiago Espinosa

Competencias:

Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***

1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.
3. Escucha comentarios de su equipo.
4.- Toma una decisión sobre que construir.
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.

1	2	3	4	5
			✓	
				✓

Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***

1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.

1	2	3	4	5
			✓	
				✓

Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***

1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.

1	2	3	4	5
				✓
		✓		

Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv***

1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).

1	2	3	4	5
			✓	
			✓	

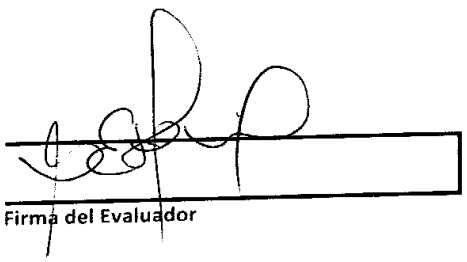
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)

1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.

1	2	3	4	5
			✓	
		✓		

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.



Firma del Evaluador

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: GLADIS CHIRIBOGA. **FECHA DE EVALUACIÓN:** 16/09/2014

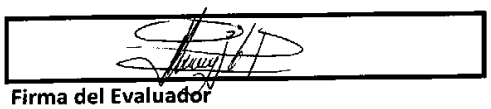
NOMBRE DEL EVALUADOR: Jhonny Calero

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.			✓		
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.			✓		
3. Escucha comentarios de su equipo.		✓			
4.- Toma una decisión sobre que construir.			✓		
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.				✓	
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.				✓	
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .					✓
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.				✓	
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***	1	2	3	4	5
1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".			✓		
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.				✓	
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.			✓		
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.		✓			
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv***	1	2	3	4	5
1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.				✓	
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.			✓		
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).		✓			
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.				✓	
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.					✓
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.					✓

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.



Firma del Evaluador

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: GLADYS CHIMBOZA **FECHA DE EVALUACIÓN:** 16-09-2014.
NOMBRE DEL EVALUADOR: Alexandra Montaño

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.			✓		
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.			✓		
3. Escucha comentarios de su equipo.				✓	
4.- Toma una decisión sobre que construir.			✓		
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.			✓		
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.			✓		
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .				✓	
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.				✓	
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***	1	2	3	4	5
1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".				✓	
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.				✓	
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.		X		✓	
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.			X	✓	
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv***	1	2	3	4	5
1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.		✓	✓		
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.				✓	
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).		✓			
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.			✓	✓	
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.				✓	
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.				✓	

Observaciones Cualitativas:
Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Firma del Evaluador

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: Viviana Peñas **FECHA DE EVALUACIÓN:**

NOMBRE DEL EVALUADOR: Margury Sánchez

Competencias:

Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***

1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.
3. Escucha comentarios de su equipo.
4.- Toma una decisión sobre que construir.
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.

1	2	3	4	5
	/			
		/		
	/			
			/	
	/			

Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***

1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.

1	2	3	4	5
/				
	/			
	/			

Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***

1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.

1	2	3	4	5
/				
/				
	/			
			/	

Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv***

1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).

1	2	3	4	5
	/			
		/		
			/	

Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)

1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.

1	2	3	4	5
		/		
			/	
	/			

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Viviana Peñas

Firma del Evaluador

FORMATO PARA EVALUADORES
ASSESSMENT CENTER PARA VENDEDORES

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Mediamamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: Mayorie Sanchez **FECHA DE EVALUACIÓN:** 16/09/2014

NOMBRE DEL EVALUADOR: Santiago Espinoza.

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***			✓		
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.		✓			
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.					
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.				✓	
2. Demuestra comodidad y tranquilidad.			✓		
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***	1	2	3	4	5
1. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.				✓	
2. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañero.			✓		
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas*** **para alcanzar objetivos en común)**	1	2	3	4	5
1. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.		✓			
2.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).	✓				
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.	✓				
2. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.		✓			

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Firma del Evaluador

FORMATO PARA EVALUADORES
ASSESSMENT CENTER PARA VENDEDORES

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Mediamamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: MARGORI SAUCHEZ **FECHA DE EVALUACIÓN:**
NOMBRE DEL EVALUADOR: PAULA VAZQUEZ

Competencias:

	1	2	3	4	5
Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***					
1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.			X		
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.			X		
Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***	1	2	3	4	5
1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.				X	
2. Demuestra comodidad y tranquilidad.			X		
Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***	1	2	3	4	5
1. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.				X	
2. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañero.			X		
Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetivos en común)***	1	2	3	4	5
1. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.			X		
2.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).				X	
Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)	1	2	3	4	5
1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.			X		
2. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.			X		

Observaciones Cualitativas:
Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Firma del Evaluador

FORMATO PARA OBSERVADORES PASIVOS
ASSESSMENT CENTER

A continuación se presentarán competencias las cuales deben ser calificadas considerando la siguiente escala:

1: No Desarrollada **2: Poco Desarrollada** **3: Medianamente Desarrollada** **4: Desarrollada** **5: Altamente Desarrollada**

NOMBRE DEL EVUALUADO: Juliana Marin **FECHA DE EVALUACIÓN:** 16-9-14

NOMBRE DEL EVALUADOR: Maryuris Sanchez.

Competencias:

Construcción de Relaciones ***(establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas)***

1. Solicita a su equipo ideas sobre qué construir.
2. Realiza preguntas a los miembros del equipo para comprender mejor sus sugerencias.
3. Escucha comentarios de su equipo.
4.- Toma una decisión sobre que construir.
5.- Explica con claridad a su equipo lo que construirán.

1	2	3	4	5
	✓			
✓				
		✓		
			✓	
			✓	

Negociación ***(llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información)***

1. Mantiene contacto visual permanente con las personas con las que se involucra.
2. Demuestra comodidad y trnquilidad .
3. El tono de voz que utiliza transmite confianza y seguridad.

1	2	3	4	5
	✓			
		✓		
			✓	

Orientación a resultados ***(cumplir con las necesidades de la Institución)***

1. Cumple con el objetivo "construir con el equipo la mayor cantidad de objetos".
2. Se esfuerza con su discurso para lograr con prontitud su objetivo.
3. Ofrece orientaciones /informaciones útiles, para convencer a sus compañeros.
4. Hace preguntas o comentarios para retomar el trabajo ante las discusiones.

1	2	3	4	5
			✓	
			✓	
			✓	
✓				

Trabajo en Equipo ***(establecer relaciones con los compañeros articulando metas para alcanzar objetiv***

1.Utiliza un vocabulario que favorecen a la tranquilidad del equipo.
2. Escucha y respeta las opiniones de los demás compañeros.
3.Utiliza argumentos no emocionales (por ejm. no me gusta, no estoy de acuerdo).

1	2	3	4	5
		✓		
			✓	
	✓			

Persuación (expresar ideas o hechos claramente, convenciendo a los otros de su punto de vista)

1. Demuestra orden y claridad en la expresion de ideas o hechos.
2. Expresa sus ideas de forma dinámica.
3. Genera empatía con las personas a las que tranmite sus ideas.

1	2	3	4	5
		✓		
			✓	
			✓	

Observaciones Cualitativas:

Escriba cualquier comportamiento utilizando términos descriptivos, no realice interpretaciones ni valoraciones.

Firma del Evaluador

Anexo 4: Ejercicio seleccionado para la ejecución del Assessment Center

EJERCICIO

Título: "El cliente siempre tiene la razón"

Recursos:

Humano:

- Observadores.
- Gerentes departamentales.
- Participantes.

Material:

- Hojas de papel bond.
- Esferos.

Objetivo:

Generar un diálogo convincente para una venta adecuada.

Desarrollo de la Actividad:

Usted se encuentra trabajando en un local de electrodomésticos; de repente observa que se detiene un vehículo grande frente a su local, se baja una persona; se acerca a la tienda y comienza a consultar sobre los artículos en promoción.

Lamentablemente esta persona no está de acuerdo con los precios, es prepotente y tiene poca educación.

Escriba al menos 6 estrategias que utilizaría para convencerlo de que sus productos son los mejores; considerando que una venta que realice a ese cliente le representa todas las ventas necesarias en el mes.

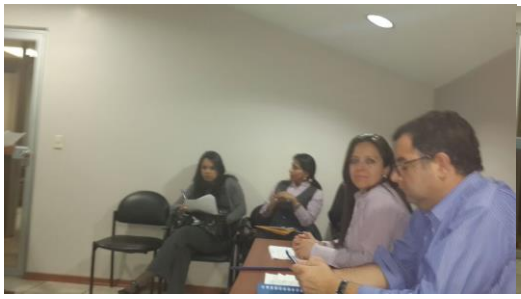
Una vez establecidas las estrategias, las socializará con los demás participantes; luego de lo cual deberán ponerse de acuerdo para únicamente seleccionar 6 estrategias entre todos.

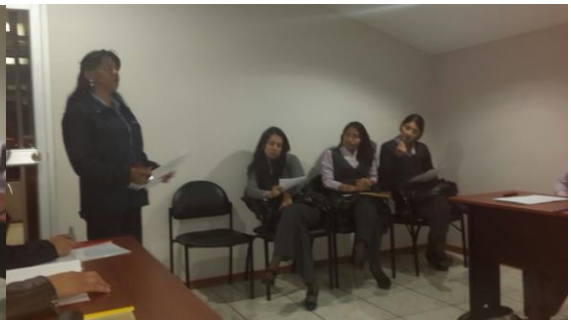
Las estrategias seleccionadas serán expuestas a los evaluadores; quienes asumirán el papel del "cliente difícil" y refutarán sus acotaciones. Usted como vendedor deberá defender su postura y convencer al cliente de realizar la compra.

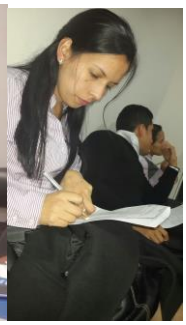
Tiempo:

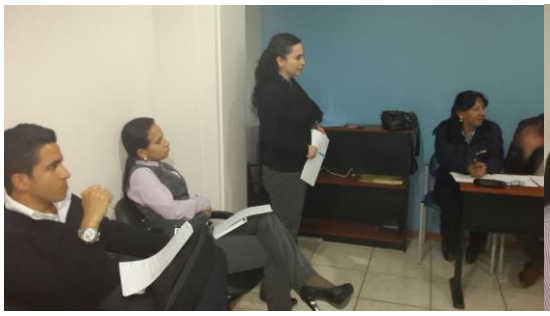
- 15 minutos para establecer las estrategias.
- 15 minutos para socializar con los participantes
- 15 minutos para exponer y debatir ideas con el cliente (en este caso los gerentes departamentales)

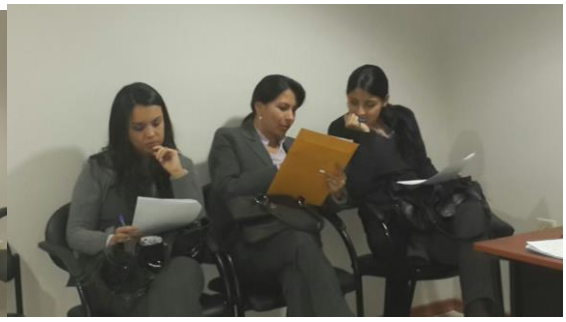
Anexo 5: Fotografías obtenidas durante la ejecución del ejercicio de Assessment Center











Anexo 6: Manual de Funciones del cargo de Vendedor en Jaher

MANUAL DE FUNCIONES
VENDEDOR (A)

CONTROL DE CAMBIOS DEL DOCUMENTO

VERSIÓN Nº	DESCRIPCIÓN U ORIGEN DEL CAMBIO	APROBÓ	FECHA
1	Ingreso del manual de funciones y perfil del cargo	Gerente General	17.05.2010
2	Actualización anual de las funciones.	Gerente General	06.2011
3	Cambio en la estructura organizacional del área Comercial	Gerente General	06.2012

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Denominación del Cargo:	Vendedor (a)
Código del Cargo:	VENDEDOR
Nivel:	7
Departamento:	Ventas
Reporta a:	Administrador de Agencia
Supervisa a:	No aplica

2. OBJETIVO

Cumplir con el presupuesto de ventas, satisfaciendo las necesidades de los clientes que nos visitan.

3. FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO

- Cumplir con el presupuesto mensual de ventas.
- Atender y vender a los clientes.
- Conocer los productos de la empresa.
- Elaborar cotizaciones a los clientes y dar seguimiento para cerrar la venta.
- Elaborar las solicitudes de crédito.
- Recolectar la documentación de soporte de acuerdo al tipo de cliente.
- Escanear en el sistema la documentación de crédito.
- Facturar productos.
- Controlar y revisar el estado físico de la mercadería recibida y despachada.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Realizar tareas asignadas por el Jefe inmediato.

4. PERFIL DEL CARGO

Sexo	Indistinto
Edad	De 20 a 25 años
Tiempo de experiencia	1 a 2 años
Nivel de educación	Superior
Título	Cursando carreras Administrativas o afines
Años de formación académica	2

COPIA NO CONTROLADA

5. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	COMPETENCIAS REQUERIDAS (destrezas)	COMPETENCIAS ESPECIALES (idiomas, herramientas informáticas, equipos, etc.)
Técnicas de ventas	Construcción de relaciones	Conocimiento de todos los productos
Servicio al cliente	Negociación	Buró de crédito
	Orientación asesoramiento	
	Trabajo en equipo	
	Persuasión	

6. DISTRIBUCIÓN

Titular del cargo
Gerente del área
Departamento de Talento Humano

7. VALIDACIÓN

Elaborado por:

Psc. Lab. Johanna Romero
Coordinador Desarrollo Organizacional

Revisado por:

Ing.Julio Tamayo
Director Comercia

Psc. Lab. Paula Vazquez
Gerente de Talento Humano

Santiago Espinosa
Gerente de Ventas

Aprobado por:

Sra. Cristina Herrera
Gerente General

COPIA NO CONTROLADA

14-Nov-13

8

INFORME DE LA JUNTA ACADEMICA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La Junta Académica de la Escuela de Psicología Organizacional en sesión del jueves 14 de Noviembre de 2013, presidida por la Psicóloga Isabel Arteaga, e integrante de la Junta académica el Psic. Carlos González, receptaron el Diseño de tesis titulado "Propuesta del desarrollo de un Manual de Ejercicios de Assessment Center orientado al área de ventas-vendedores de la Corporación Jarrín Herrera (Jaher)", de la señorita Egresada María Belén Cordero Molina, por cuanto resuelve, recomendar el paso a Consejo de Facultad para su aprobación.

Psic. Isabel Arteaga O.

Directora de Psicología Organizacional

Psic. Carlos González

Miembro de la Junta Académica

CERTIFICO: Que este Documento es fiel Copia del Original

Cuenca, 03 de enero del 2013

Dra. Lourdes Erazo M.
SECRETARIA

Fact: 92276

Oficio 414-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 14 de Noviembre de 2013

Mgst.
Carlos Delgado
Decano de la Facultad de Filosofía

De mi consideración,

Yo, María Belén Cordero Molina egresada de la Escuela de Psicología Organizacional solicito a usted que se revise y apruebe el diseño de tesis cuyo tema es: "Propuesta del desarrollo de un manual de ejercicios de Assessment Center orientados al área de ventas-vendedores de la Corporación Jarrín Herrera (JAHER)", el mismo que ha sido previamente aprobado por el tribunal el cual me fue asignado el día de ayer Miércoles 13 de Noviembre de 2013.
La revisión y aprobación en la junta académica me permitirá continuar con el proceso respectivo para la ejecución y culminación del proyecto de tesis.

Por la atención que se dé al presente,
agradezco de antemano su apoyo.

14/11/13

SE ACEPTA LA SOLICITUD DE LA ESTUDIANTE Y SE AUTORIZA SE DÉ EL TRÁMITE RESPECTIVO

Atentamente,

María Belén Cordero M

Isabel Arteaga O. Carlos González

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20,000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612772

1er 05-JUN-13

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
INFORME ACADÉMICO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

JUNTA ACADÉMICA DE:
PROFESORES QUE INFORMAN: Ps. Ob. Carlos González / Mst. Mario Moyano / Mst. Mónica Rodas

ALUMNO(S): María Belén Cordero Molina
TÍTULO ACADÉMICO AL QUE SE ASPIRA: Psicóloga Organizacional
TEMA: Propuesta del desarrollo de un manual de ejercicios de Assessment Center orientado al área de Otas - Vendedores de la Corporación Salvín Herrera (Jatiez).

Una vez realizado el estudio del diseño. Se procede a la aprobación correspondiente por los siguientes motivos académicos:

	SI	NO	Reformular
1. ¿El tema propuesto es factible de realización?	X		

2. Esquema metodológico: (correlación del tema con los objetivos y marco teórico).	X		
¿Hay correlación de la metodología con el tema?	X		
¿Existe correlación de la metodología con los objetivos?	X		
¿Hay correlación del tema con los objetivos?	X		
¿Se nota la correlación del tema con marco teórico?			
¿Se advierte la correlación de los objetivos con el marco teórico?	X		

	SI	NO	Reformular
3. ¿La formulación de los objetivos es adecuada?	X		

4. Las técnicas que se utilizarán para el desarrollo de la investigación son:
1 Dramatizaciones
2 Role Playing
3 Discusión grupales
4
5

	SI	NO	Reformular
5. ¿Las referencias bibliográficas son suficientes y adecuadas al tema?	✓		

	APROBADO	REPROBADO	Apr. con modific.
6. APRECIACIÓN FINAL	✓		

Cuenca 13 de nov de 2013.

Director — Miembro de Tribunal — Miembro de Tribunal

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DRA. LOURDES ERAZO MOSQUERA, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que la señorita **MARÍA BELÉN CORDERO MOLINA,** con código Nro. 48089, luego de haber aprobado todas las asignaturas reglamentarias de los diez ciclos del pensum de estudios exigidos en la Escuela de **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL,** durante los periodos marzo de 2009 a julio de 2013, egresó el 30 de julio del 2013, con la calificación de 46.45/50, equivalente a **Sobresaliente.**

Es todo cuanto puedo certificar y autorizo a la peticionaria dar al presente el uso más conveniente.

Cuenca, 4 de noviembre de 2013

Dra. Lourdes Erazo Mosquera
Secretaria de la Facultad de Filosofía

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Factura Nro. 001-001-000089673

LEM/bd´c

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 598.501 al 618.500 Nº 0611197

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicologia Organizacional

Propuesta del desarrollo de un Manual de Ejercicios de Assessment Center orientado al Área de Ventas- Vendedores de la Corporación Jarrín Herrera (JAHER).

Diseño de Tesis Previo a la obtención de título de

Psicólogo Organizacional

Autora: María Belén Cordero Molina

Director: Mst. Mario Moyano

CUENCA-ECUADOR

2013

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612773

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN:

Propuesta del desarrollo de un Manual de Ejercicios de Assessment Center orientado al Área de Ventas- Vendedores de la Corporación Jarrín Herrera (JAHER).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (NECESIDAD)

Se requiere desarrollar una propuesta para la elaboración de un manual guía de ejercicios de Assessment Center que se aplicará en el área de Ventas-Vendedores de la Corporación Jarrín Herrera (JAHER); teniendo en cuenta que se emplearán y explicarán varias formas de ejecutarlos; señalándose así las más propicias para evaluar en el cargo considerado dentro de dicha área. La finalidad de la aplicación es obtener una mejor orientación en los procesos de reclutamiento a efectuarse; generando mayores alternativas en cuanto al desarrollo de los mismos. De esta manera, se logrará abarcar criterios más amplios y objetivos incrementando las posibilidades de evaluación que a su vez direccionarán los procesos con un enfoque más variado y objetivo.

3. OBJETIVOS:

a) Objetivo General:

Elaborar una propuesta para el desarrollo de manual de ejercicios de Assessment Center para los procesos de selección en el área de ventas–vendedores de JAHER.

b) Objetivos Específicos:

a. Diagnosticar un cargo crítico en el área de ventas de JAHER.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612774

b. Diseñar una propuesta para el desarrollo de un manual de ejercicios de Assessment Center para el cargo considerado en el diagnóstico.

c. Aplicar un ejercicio para el cargo considerado inicialmente.

d. Evaluar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un ejercicio al finalizar la propuesta del manual.

e. Socializar, junto con las jefaturas de área, los resultados obtenidos luego de la aplicación; mediante la cual será posible evidenciar la importancia y el alcance generado al aplicar la nueva herramienta de selección de personal.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

El área de Recursos Humanos de la Corporación Jarrín Herrera se encarga de gestionar y solventar todos los aspectos concernientes a los trabajadores que laboran en cada una de las agencias que conforman la empresa. Una de las principales actividades que realiza el área son los procesos de reclutamiento de personal; dichos procesos se han manejado de forma cautelosa a través de la ejecución de diversas estrategias que han permitido lograr precisión y éxito en las selecciones correspondientes.

Como institución comercial y de gran relevancia, se busca constantemente implementar herramientas estratégicas que permitan ir perfeccionando y mejorando las metodologías con las que se trabaja.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Los constantes cambios y avances sociales han impulsado e impulsan a las organizaciones a investigar y buscar nuevos enfoques que satisfagan sus necesidades para así mantenerse actualizados a nivel de estrategias y conocimientos, permitiéndoles superarse minuto a minuto e incrementando el prestigio institucional.

Todas las metodologías e ideas que se han aplicado han sido catalogadas como óptimas; sin embargo, se busca proponer el desarrollo de ejercicios de simulación los cuales en un se podrán definir posteriormente en un Manual; el mismo que detallará posibles alternativas de selección con el uso de esta herramienta para un cargo estratégico dentro del área de ventas.

Como beneficios al implementar esta nueva herramienta es posible mencionar un mayor bagaje de información y respaldo para que todas aquellas personas que se encarguen de ejecutar los procesos puedan informarse acerca de las técnicas de Assessment que se han venido utilizando y así aprovechar el tiempo invertido; proporcionando a la vez mayor dinamismo y orden proceso a proceso.

5. MARCO TEÓRICO

La selección de personal ha sido un factor notable dentro del manejo y organización empresarial, la cual ha venido desarrollándose y adaptando diferentes perspectivas con el pasar del tiempo.

Según Noya, M., Herrera, E., y Jiménez, J., hace no muchos años, reclutar candidatos significaba esperar de forma pasiva a recibir un currículum en respuesta a una oferta de empleo, la mayor parte de las veces a través de un anuncio en prensa. La situación

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612775

actual del mercado laboral, la precariedad del empleo, la fuerte competitividad y la propia inestabilidad de dicho mercado laboral, así como un progresivo cambio de mentalidad entre los profesionales y las empresas ha producido un giro en el modo de actuar ante esta fase del proceso, que deberá ser más activa, dinámica y con un mayor poder de filtro. (s.f)

Los cambios que se producen en el ámbito industrial permiten u obligan a las organizaciones a adoptar diferentes estrategias de acción, en este caso referentes a reclutamiento de personal idóneo, permitiéndoles desenvolverse y competir de cierta manera con las demás industrias cuya finalidad en su conjunto es alcanzar el éxito y proporcionar a cada una de sus entidades, empleados de calidad.

Los procesos de selección se basan en varios pasos y metodologías a seguir tales como: análisis de perfiles y comparación con las hojas de vida, entrevistas, aplicación de pruebas de conocimientos y psicológicas, pruebas de simulación, capacitaciones (según el cargo que se aplique) y selección del candidato más apto. Para cada una de las empresas existentes; se requiere habilidad tanto para seleccionar, atraer y retener a los candidatos eficientes como para desarrollar cada una de las funciones encomendadas. Como menciona Bryan Tracy, se ha descubierto que el atraer y retener a la gente adecuada es una de las capacidades fundamentales de la empresa, quizás la principal (2001).

Al considerarse la selección de personal como una capacidad dentro de las instituciones; es necesario tomar en consideración varias alternativas y metodologías para su ejecución, puesto que normalmente se tiende a otorgar porcentajes demasiado altos a la experiencia y estudio dejando a un lado los conocimientos, habilidades y

FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

competencias que se podrían desarrollar en cada uno de los aspirantes. Como afirma Drucker: lo que se mide, se hace (1986)

Así mismo, se ha podido confirmar que el uso de la psicología dentro de la selección de personal es de mucha ayuda; pues con el análisis de ciertos parámetros tales como habilidades y actitudes es posible pronosticar en un porcentaje considerable de cuál será el desenvolvimiento y cómo serán los posibles avances en las funciones asignadas a una u otra persona.

Por otro lado, es importante hacer referencia a las pruebas de simulación que se aplican en ciertos procedimientos de reclutamiento de personal; Cooper, D. Robertson, I. Tinline, G. mencionan que existen dos tipos principales de ejercicios de simulación: motrices y verbales. Los motrices se refieren a las tareas que implican una manipulación física, mientras que los verbales se refieren a las tareas orientadas al lenguaje o a las personas (2003); por lo que Robertson y Kandola amplían el alcance de los ejercicios de simulación y crean un sistema de cuatro categorías:

1. **Psicomotriz:** Implica manipulación física de objetos;
2. **Información relacionada con el puesto:** Se examina el grado de conocimiento que tiene un candidato sobre el puesto que solicita.
3. **Toma de decisiones individual o situacional:** Se introducen ejercicios en bandeja o situaciones hipotéticas para evaluar la capacidad que tiene el candidato para tomar decisiones a las que se enfrentará en el empleo
4. **Discusiones y toma de decisiones de grupo:** en donde se crean grupos entre los candidatos para que debatan un tema en particular con el fin de evaluar el

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFÍA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 598.501 al 618.500
Nº 0612776

rendimiento de cada individuo en función de las contribuciones que haya realizado. (1982)

Según García, M. Hierro, E. y Jiménez, J. J., los ejercicios de simulación y las pruebas de grupo pueden ser instrumentos muy eficaces en la selección de personal, a la vez que altamente motivantes, tanto para los participantes como para los seleccionadores, por el alto componente lúdico que representan en su ejecución.

Normalmente los ejercicios de simulación y las pruebas de grupo tienen aplicaciones que exceden a la mera selección de personal. Se utilizan habitualmente como técnicas específicas de formación o en pruebas de evaluación del rendimiento, entre otras técnicas de recursos humanos. Suelen ser muy características de los llamados Centros de Evaluación (Assessment Center) que a grosso modo, es una metodología de valoración de capacidades y potencial utilizada para seleccionar personal interno, realizar evaluaciones de potencial, entre otras, y que normalmente se desarrolla en un lapso de tiempo de varios días y suele requerir la convivencia de los participantes. Se ve entonces que los ejercicios de simulación típicos de esta metodología (la cual utiliza otras técnicas de valoración, no solo los ejercicios de simulación), necesitan una infraestructura y una preparación de los evaluadores que habitualmente no está al alcance de la mayoría de las empresas; esto sin mencionar la cultura empresarial avanzada que predispone a la utilización de dichos métodos.

Las pruebas de simulación y las de grupo a pesar de no haber sido concebidas, en la mayoría de los casos, para la función de selección de personal, constituyen a nuestro entender, buenos predictores en la valoración de conocimientos y de actitudes de los candidatos, al comprobar en directo sus comportamientos en relación a la tarea y al

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

grupo de trabajo. Suelen ser buenos complementos para la selección de colaboradores con poca experiencia profesional, sobre los que se desea conocer un comportamiento determinado. Todas estas pruebas tienen por fuera un componente subjetivo, es decir, dependen del buen establecimiento de la norma o criterio de valoración y de la profesionalidad del seleccionador

Resolución de casos prácticos (método del caso)

La técnica se apoya en la presentación a los candidatos de un supuesto, preferiblemente relacionado con el área de trabajo y puesto donde realizarían su función, para que dichos candidatos ejerciten sus conocimientos y le den una solución acorde con las expectativas.

DRAMATIZACIONES

Con este tipo de pruebas se pretende observar la actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo

Tipos de ejercicios:

ROLE PLAYING

El role playing es una técnica que, consiste en asignar un papel, normalmente referido al desempeño de alguna función, a cada uno de los participantes, que deben representar su rol de acuerdo a un guión establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612777

JUEGOS DE EMPRESA

Consiste en formar grupos de trabajo que representan cada uno de ellos a una empresa simulada, con todos los datos de la competencia, mercado, producto, etc., en su poder; los participantes tienen que organizarse de tal manera que manejando datos a tiempo real sean capaces de alcanzar un objetivo de beneficio.

EJERCICIOS DE DISCUSION GRUPAL:

Se trata de presentar una situación, bien en un texto o comentada por el seleccionador, que mueva a discusión, pero que no tenga una solución única.

SIMULADORES VIRTUALES

Nos referimos a los avances en la reproducción de realidades virtuales que pueden recrear condiciones similares a las que se podía encontrar un candidato en su puesto de trabajo.

Sea cual sea el método que manejemos todos coinciden en que al analizar desde diferentes perspectivas los planes de selección, hallaremos momentos en los que nos detendremos a pensar quiénes son los candidatos idóneos y que tan exactas son las decisiones que se llegan a tomar al elegir a uno de ellos.

Es importante recordar y reconocer que todas las personas somos diferentes y que el manejo de herramientas por tanto debe ser variado, las metodologías deben ser amplias y así los resultados serán óptimos. Como seleccionadores muchas veces pretendemos conocer al entrevistado en el primer encuentro cuando en realidad reaccionamos de

UNIVERSIDAD DEL
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

acuerdo a la situación en la que nos encontramos y es por eso que debemos ir siempre un paso más adelante para poder obtener un mayor bagaje de información.

Debido a los aspectos antes mencionados se ve la utilidad de manejar diversas herramientas para cada uno de los cargos, estos aspectos que podrían ser de utilidad si bien es cierto no para obtener una respuesta exacta de quien es cada persona pero si para obtener una imagen general a través de la aplicación de nuevas y diversas metodologías que puedan mostrarnos una tendencia tanto personal como profesional.

Por otro lado se considera importante realizar una evaluación general de conocimientos con la cual se pueda observar si el postulante posee información esencial para desempeñar sus actividades dentro del cargo.

6. CONTENIDOS

Capítulo 1: La Corporación Jarrín Herrera (JAHER)

1.1. Historia

1.2. Misión

1.3. Visión

1.4. Valores Corporativos

Capítulo 2: Proceso de Selección Admisión de Personal

2.1 Recepción de requerimientos y análisis de perfiles institucionales.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612778

2.2 Búsqueda de hojas de vida de acuerdo a los requerimientos de cada cargo.

2.3 Selección y revisión de hojas de vida de acuerdo a aptitudes a cargo de los jefes de área.

2.4 Elaboración y ejecución del cronograma de entrevistas

2.5 Herramientas para selección: Assessment Center

Capítulo 3: Assessment Center como herramienta de Reclutamiento

3.1 Análisis de competencias relevantes a considerar en los ejercicios de simulación, de acuerdo al cargo diagnosticado como crítico.

3.2 Elaboración de casos prácticos.

3.3 Formatos de calificación

3.3.1 ¿Qué se desea medir?

3.3.2 ¿Cómo medirlo?

3.3.3 Puntos a considerar, posibles variables

Capítulo 4: Calificación y Resultados Obtenidos

4.1. Presentación de resultados

4.2 Valoración de resultados

4.3 Interpretación de resultados

UAD DEL
IAY
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Capítulo 5: Conclusiones Generales y Recomendaciones

5.1 Bibliografía

METODOLOGÍA:

Los tipos de investigación a utilizarse en el desarrollo de este proyecto son:

Investigación Cualitativa, El método de Estudio de Casos y Método de comprensión.

Según Grupo Wikipedia, la investigación cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales basado en principios teóricos, tales como la interacción social, empleando métodos de recolección de datos que no son numéricos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. Requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. Busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. Investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuanto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc. (2013)

Según S, Díaz. en su documento *Primer borrador de Monografía* el método de estudio de casos estudia una situación, una comunidad o grupo, institución o individuo. Es descriptivo en cuanto al número de variables e indicadores e intenta lograr una descripción precisa de la realidad limitada sobre la variedad de fenómenos. Se parte de

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612779

un supuesto caso particular, representativo para muchos otros casos similares, se realiza una generalización.

El método de comprensión se emplea para el estudio de fenómenos sociales a ser evaluados de forma intrínseca. El investigador entiende el significado para los individuos de un grupo de compromisos asumidos. Es estrictamente empírico-científico. (s.f)

Se pretende realizar una descripción de la realidad en la que se encuentran los procesos de reclutamiento en la Corporación JAHER.

Por un lado, la investigación cualitativa se caracteriza por generar resultados permanentes en el tiempo; por lo que, al utilizar este tipo de investigación será posible observar los cambios que se pueden producir en la institución conforme se implementen nuevos ejercicios de simulación; además, se conseguirá observar cómo los factores que podrían estar obstaculizando ciertos procesos de selección pueden generar nuevas oportunidades de cambio.

De esta manera se logrará analizar la realidad actual y la realidad futura con la cual se generen más y mejores opciones para alcanzar el nivel máximo de eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los requerimientos.

A la par de esta investigación se podrá utilizar investigación teórica cuya finalidad será proporcionar más y mejores alternativas que resulten atractivas para quienes forman parte del área de Recursos Humanos.

Esta investigación irá dirigida específicamente a un cargo crítico en el área de ventas de la Corporación JAHER. Se efectuará un análisis junto con la Jefatura de Recursos

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

Humanos para determinar nuevos ejercicios a aplicarse dentro de los procesos de reclutamiento; impulsando al éxito organizacional. En esta fase se recolectará información y se plasmará un listado de opciones a considerar con sus posibles alternativas de solución.

Posteriormente se elaborará la propuesta para el desarrollo de un manual de ejercicios de Assessment Center en el que se den a conocer metodologías, medios y alcances de cada uno de los ejercicios para reclutamiento de personal; convirtiéndose esta herramienta en un medio de consulta a nivel del área.

La idea final consiste en socializar y realizar un ejercicio para un cargo crítico en el área de ventas de la Corporación JAHER; con lo cual se logre evaluar los resultados obtenidos y la utilidad de los mismos.

Es importante hacer de este proceso algo dinámico que nos permita ir aprendiendo y creciendo a nivel institucional; eliminando la idea rutinaria de los procesos y convirtiéndolas en nuevos proyectos en los que sea posible combinar estrategias y generar resultados exitosos.

La propuesta para la elaboración del manual se construirá paso a paso para evitar ambigüedades o posibles inconvenientes que no sean aplicables dentro de la Corporación.

La bibliografía que se utilice y las herramientas de recolección de datos que se implementen no solo permitirá elegir a candidatos óptimos sino también impulsará a los encargados de selección a aprender día a día y generar constantemente ideas de manera proactiva.

UNIVERSIDAD DEL
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 598.501 al 618.500
Nº 0612780

Los beneficiarios de este proyecto son todos los miembros de la Corporación JAHER, pues el proceso de selección vincula a todas las áreas y las personas que integran la institución; ya que, el trabajo en equipo es notable en la ejecución de cada una de las tareas. Es de suma importancia contratar perfiles que se acoplen a las funciones que se van a asignar.

7. CRONOGRAMA:

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
1. Revisión bibliográfica y búsqueda de nuevas metodologías de Assessment Center	x							
2. Diagnóstico de necesidades de Selección de el Área de Ventas	x	x						
3. Diseño de la propuesta para el manual de ejercicios de Assessment Center			X	X	x	x		
3.1 Análisis de Perfiles			X					
3.2 Elaboración de Ejercicios			X	X				
3.3 Vinculación de Perfiles con ejercicios idóneos					x			
3.4 Estructuración de la propuesta del manual						x		

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

4. Socialización y aplicación de un ejercicio para el área de ventas-vendedores							X	
5. Evaluación de Resultados								X

8. PRESUPUESTO:

ITEM	COSTO POR UNIDAD	NÚMERO DE UNIDADES	COSTO TOTAL
EQUIPO			
Computador	800	1	800
Impresora	100	1	100
TOTAL			**900**
MATERIALES			
Hojas A4	0.02	400	8
Copias	0.02	200	4
Empastado	35	1	35
CD´s	5	3	5
Libros	2.50	8	20

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 596.501 al 616.500 Nº 0612781

TOTAL			**74**
Movilización	2.50	6 meses	400
TOTAL			**400**
COSTO TOTAL			**1374**

FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

9. LISTA DE TEXTOS CONSULTADOS

- Cooper, D. Robertson, I. Tinline, G. (2003) *Reclutamiento y Selección.* Madrid, España. Thomson.

- Grupo Wikipedia. (2013) *Investigación Cualitativa.* **Obtenida el:** 25 de marzo de 2013. **Desde:** http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa

- Lewis R. Aiken(2003). *Test Psicológicos y Evaluación.* México, México. Pearson Edición. Undécima edición.

- López, Carlos María. Fe y Figueroa. (2002)*Persona y Profesión:"Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación".* Madrid, España. TEA. **Recuperado el:** 06 de enero del 2013. **Desde:** http://books.google.com.ec/books?id=xP4-ZuF0OCUC&printsec=frontcover&dq=persona+y+profesi%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=UdHpUNyZFonK9gTPjYHoBg&ved=0CDEQ6wEwAA#v=onepage&q=persona%20y%20profesi%C3%B3n&f=false

- Noya M. Gracia, Herrera E. Jiménez J. J. (s.f) *Selección de Personal Sistema Integrado.* Madrid, España. Esci Editorial. Segunda Edición. **Recuperado el:** 29 de enero de 2013. **Desde:** http://books.google.com.ec/books?id=L3o7zpfK-uwC&pg=PA161&dq=Ejercicios+de+simulacion+para+seleccion+de+personal&hl=es&sa=X&ei=q4AIUde1J4uc8gS0uYGAAw&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=Ejercicios%20de%20simulacion%20para%20seleccion%20de%20personal&f=false

- S, Díaz. (s.f) *El Esquema de Monografía.* Pp. 4

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE FILOSOFIA SECRETARIA

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 598.501 al 618.500 Nº 0612804

- Tracy, Brian. (2003). *Cómo Contratar y Retener a los Mejores Empleados. "21 Técnicas probadas para utilizar inmediatamente".* Barcelona, España. Gestión 2000.

UNIVERSIDAD DE
FACULTAD DE
FILOSOFIA
SECRETARIA

JAHER
calidad de vida en tu hogar

Cuenca, 18 de Octubre de 2013

De mi consideración.

Por medio de la presente, autorizo a la Srta. María Belén Cordero Molina a desarrollar, en la Corporación Jarrín Herrera (JAHER,) su proyecto de tesis previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional.

Dicho proyecto lleva como título: "Manual de ejercicios de Assessment Center para vendedores de almacén"

La información para el desarrollo del mismo será entregada a la solicitante conforme se lo requiera.

Atentamente,

Paula Vázquez

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
COORPORACIÓN JARRÍN HERRERA

CORPORACIÓN
JARRÍN HERRERA CIA.LTDA.

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFIA
SECRETARIA

www.jaher.com.ec
1800 052437

MATRIZ - CUENCA - ECUADOR
Av. Remigio Crespo 4-81 y Ricardo Muñoz
Telf: [07] 2881275