



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIECIAS DE LA EDUCACIÓN**

Carrera de Psicología Organizacional

**VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE
ASSESSMENT CENTER CON LA
HERRAMIENTA SMART PEN.**

Autor:

Luis Fernando Guanoquiza Farfán

Directora:

Mst. Mónica Isabel Rodas Tobar

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

Con cariño dedico este trabajo a todas las personas que permanecieron junto a mí, brindándome su apoyo incondicional para alcanzar esta meta.

De forma especial a mi madre Carmen, que con su apoyo he llegado a cumplir este objetivo.

A mi pareja Verónica, que ha estado junto a mí en el trayecto de todos estos años brindándome paciencia y comprensión.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por la oportunidad de vida y permitirme dar un paso más en mi realización profesional.

Agradecerle a mi familia por ser mi apoyo incondicional para continuar luchando por mis objetivos, de forma especial a mi mamá por su paciencia y amor que me ha entregado durante todo este tiempo.

A mi directora de tesis Mst. Mónica Rodas, por su paciencia, esmero y dedicación en la revisión de esta investigación.

Además, agradecerle también a la empresa que nos permitió realizar esta investigación con su personal, de forma especial a Alex e Hilda.

RESUMEN

La presente investigación es un análisis cualitativo y cuantitativo de la metodología Assessment Center aplicada a un cargo crítico dentro de una institución de seguridad en la ciudad de Cuenca, donde intervendrá una herramienta TIC llamado SMARTPEN que ayudará a objetivizar dicha metodología, y en un futuro servirá para complementar el proceso actual de selección de personal en la institución.

Lo que se pretende en esta investigación es poder correlacionar entre dos variables, que sería la tradicional de toda la vida utilizada en el Assessment Center con observadores, sumándole la integración de un instrumento capaz de detectar el grado de presión física que un individuo ejerce sobre el instrumento de acuerdo a su estado de estrés.

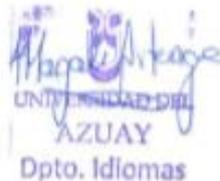
Investigaciones previas han demostrado que la validez de un Assessment Center dependiendo de la competencia a evaluar es variable, ya que los evaluados podrían manipular su estado normal y por ello los observadores registrar datos erróneos.

Palabras claves: Assessment Center, autocontrol, estrés, Competencia, SmartPen.

ABSTRACT

This research is a qualitative and quantitative analysis of the Assessment Center methodology applied to a critical position within a security institution in Cuenca. The ICT tool called SMARTPEN was used, which helps to objectify the methodology and will subsequently serve to complement the personnel selection process in the institution. It was sought to correlate two variables, the traditional selection and the one used in the Assessment Center with observers, adding the integration of an instrument capable of detecting the degree of physical pressure that an individual exerts on according to their state of stress. Previous research has demonstrated the validity of an Assessment Center taking into account that the competence to be evaluated is variable, since those evaluated could manipulate their normal state and therefore the observers could register erroneous data.

Keywords: Assessment Center, self-control, stress, competition, SmartPen.




Translated by
Ing. Paúl Arpi

INDICE

PORTADA

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DEDICATORIA | II |
| AGRADECIMIENTO | III |
| RESUMEN | IV |
| INDICE..... | VI |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 | 2 |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 2 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 2 |
| 1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS RECURSOS HUMANOS..... | 3 |
| 1.3 VISIÓN SISTÉMICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS. | 4 |
| 2. LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS. | 5 |
| 2.1 EL AUTOCONTROL COMO COMPETENCIA LABORAL..... | 5 |
| 2.2 FASE DEL SINDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN O EL ESTRÉS. | 6 |
| 2.3 TEORÍA BASADA EN LA RESPUESTA..... | 6 |
| 3. HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN..... | 8 |
| 3.1 LAS COMPETENCIAS Y EL ASSESSMENT CENTER..... | 9 |
| 3.2 FIABILIDAD Y VALIDEZ | 10 |
| 3.3 CARACTERISTICAS DEL ASSESSMENT CENTER..... | 11 |
| 3.4 ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN A EVALUADORES | 12 |
| 3.5 EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER MÁS EMPLEADOS..... | 12 |
| 4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LAS TECNOLOGÍAS..... | 13 |
| CAPITULO 2 | 14 |
| 2.1 METODOLOGÍA..... | 14 |
| CAPÍTULO 3 | 18 |
| 3.1 RESULTADOS | 18 |
| 3.1.1 Identificación de las competencias conductuales..... | 18 |
| 3.1.2 Resultados de la aplicación metodológica. | 19 |
| 3.1.2.1 Estado de estrés etapa 1 | 19 |
| 3.1.2.2 Estado de estrés etapa 2 | 20 |
| 3.1.2.3 Estado de estrés etapa 3 | 20 |
| 3.1.2.4 Estado de estrés general con el smartpen | 21 |
| 3.1.2.5 Estado de estrés general registrado por los observadores..... | 22 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.2.6 Comparación de datos smartpen y observadores | 23 |
| 3.1.3 Recomendaciones a los procesos de selección utilizando la técnica de Assessment Center..... | 24 |
| CAPITULO 4 | 25 |
| 4.1 DISCUSIÓN..... | 25 |
| CONCLUSIONES: | 28 |
| RECOMENDACIONES | 29 |
| REFERENCIAS..... | 31 |
| ANEXOS | 34 |
| Perfil por competencias del cargo..... | 34 |
| Caso de análisis | 35 |
| Carta de confidencialidad..... | 41 |
| Matriz de evaluación para observadores | 42 |
| Material de capacitación para evaluadores | 43 |
| Ejemplo de clasificación de matriz cualitativa | 46 |
| Ejemplo de matriz de presiones distribuida en los 3 grupos | 47 |
| Fotos de aplicación..... | 48 |

INTRODUCCIÓN

El desarrollo continuo e innovación en los diferentes sistemas de administración han ido modificando la manera de percibir al talento humano y la valoración e importancia que tiene cada uno de ellos como colaboradores dentro de una organización, es por ello que se considera esencial las habilidades que cada uno de ellos puede brindar, aportando así al desarrollo y crecimiento de la empresa.

A partir de esta pequeña puntualización es que actualmente, se ha tomado como una de las herramientas más frecuentes de uso por el área de talento humano la selección por competencias, ya que a través de ella se puede definir cuál es el perfil de la persona que está buscando la organización y a su vez que la persona se encuentre cómoda en las actividades a realizar, sin generar efectos estresores que puedan afectar a su rendimiento laboral.

Sin embargo, la selección por competencias puede estar sujeta a ciertas vulnerabilidades debido a que las personas podrían aparentar tener una competencia que en realidad carecen o tienen poco desarrollo, con el fin de conseguir ser quienes cubran la vacante disponible, es por ello que con la finalidad de reducir este tipo de errores al momento de selección se crea un método de evaluación situacional en el cual los participantes estarán sujetos a diversas situaciones con el fin de evaluar las competencias, dicho método es conocido como Assessment Center.

Lo que se pretende ahora es poder correlacionar los datos que se obtienen en un Assessment Center con datos fisiológicos de los evaluados, esto porque existen competencias con un grado de complejidad más elevado al momento de evaluar que podrían incurrir en errores para los observadores, es por ello que se usa el instrumento conocido como Smart Pen para recolectar dichos datos y así poder establecer el grado de similitud o discrepancia en los resultados de cada instrumento.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se describe el marco teórico donde se presenta las bases conceptuales y teorías sustentadas para el desarrollo de la presente investigación, teniendo como principales cualidades la administración por competencias, el Assessment center y la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento.

1.1 ANTECEDENTES

La concepción actual del mercado económico y laboral le dan la característica a ambos de volátiles y globalizadores, estos ejercen una fuerza de mejora continua en la gestión del talento humano, obligando a los procesos internos a buscar herramientas y/o metodologías que logren fiabilidad al integrar a personas, que se adapten a esos mismos mercados y a su vez también agrega una mayor atención a los elementos que repercuten en la productividad, mayor preocupación por la seguridad y la salud física como mental de los empleados dándole espacio a una visión más estratégica. Todo lo cual significa un incremento considerable de la complejidad del puesto en comparación con el pasado y con el estilo tradicional de administración.

Es aquí, donde el estilo estratégico invita a tener una visión más integral en el proceso de selección de personal, que prioriza complementar el perfil requerido para el puesto con una administración más humana, intentando integrar los intereses de la persona con su desarrollo personal y/o profesional. (Salgado y Moscoso, 2008).

En esto también aporta Sloan y Gavin (2010) planteando que el ser humano es un ser social y fundamental para integrar las necesidades organización – persona – entorno, centrandose en que el único activo que dinamiza la organización es su personal y por eso la efectividad del trabajo del área de talento humano influye fuertemente en como enfrenta los desafíos la organización, con lo que también concuerda Chiavenato (2011) indicando que la Gestión del Talento Humano abarca todo lo relacionado con la correlación persona – empresa, desde el proceso de reclutamiento, selección, compensación y evaluación de desempeño.

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS RECURSOS HUMANOS

Sin duda alguna la integración del concepto de planificación estratégica al área de talento humano aporta en gran medida, no se hace desconocido ni lejano la concepción de que este término dentro de las organizaciones ha existido, sin embargo, se lo consideraba un término restringido para otras áreas como por ejemplo dentro del área de finanzas y contabilidad o directamente una responsabilidad exclusiva del gerente a la hora de tomar decisiones de gran impacto para la organización, no obstante hay que tomar en consideración que toda persona que forma parte de una organización, directa o indirectamente desea mejorar la misma, en otras palabras hacerla más eficientes, útiles y rentables.

Desde esta perspectiva de las organizaciones la planeación estratégica en el área de talento humano tiene un papel crucial si se pone sobre la mesa los desafíos a los que se enfrenta y que debe responder a los diversos interesados (stakeholders), como por ejemplo el nivel de eficiencia en cubrir plazas internas, el porcentaje de rotación de personal, nivel de satisfacción laboral. De acuerdo a Caldera (2005) la planeación estratégica en talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización o viceversa, para de esta manera la organización esté siempre entregando la mejor eficiencia y cumpliendo sus metas.

Dentro de la planificación estratégica enfocada a la selección de personal aporta a delimitar todo el proceso necesario para contar con la persona indicada en el puesto indicado, teniendo un seguimiento completo de acuerdo a las necesidades de la organización y a su vez la integración de las necesidades de la persona con las de la organización; a partir de la descripción y análisis de cargos se integra los perfiles requeridos con los ofertados por el mercado laboral, sin embargo, con la finalidad de aumentar eficiencia, eficacia, mayores ganancias y lo más importante para la empresa que es reducir el margen de pérdidas, es que surgen inquietudes en los procesos de selección, sobre todo las faltas en las que incurren en dicha práctica y el impacto que genera a las personas que son sometidas a ellas.

Es por esta razón con el fin de apalancar estas situaciones surge una administración mucho más pensante, tomando al recurso humano como pilar fundamental para el desarrollo de una organización, desprendiéndose poco a poco de un estilo de

administración Tayloriano y viendo a la administración estratégica como un enfoque sistémico, lógico y con muchos más beneficios para las organizaciones. (Orozco, 2015)

Porter (1990) pone especial énfasis en el capital humano argumentando que el personal de una organización ofrece una ventaja competitiva de difícil imitación para que esta pueda enfrentarse a la competencia u ofrecer diferenciación en el mercado.

1.3 VISIÓN SISTÉMICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Junto con el estilo estratégico surge nuevas técnicas de administración dentro del área de Talento Humano y puntualmente dentro del subsistema de provisión como por ejemplo la creación de manual orgánico funcional, un manual de funciones específico para cada puesto, entre otros y la que tiene mayor vínculo con el presente trabajo que es la gestión por competencias con surgimiento a principios de la década de 1970 teniendo como uno de los precursores a David C. McClelland quien lo define como: “aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo”.

Alles (2007) define a las competencias como características propias de la personalidad que se derivan en comportamientos, que generaran un desempeño exitoso en el puesto laboral, considerando que cada puesto puede tener necesidades diferentes dependiendo del mercado al que está dirigido.

Pues bien, siendo una propuesta teórico-metodológica que otorga a la práctica de Gestión del Talento Humano (GTH) un elemento integrador sobre el servicio o desempeño de las personas en la organización de acuerdo a las necesidades de la misma y las características de los individuos superando paulatinamente la visión tradicional de los perfiles que comprendían una necesidad directamente relacionada con el plano cognitivo o el saber únicamente sin integrar las capacidades propias de la persona. (Fernández, Vásquez, Dujarríc, Díaz, y Hernández, 2015).

Benavidez (2002) considera que el modelo de competencias como la condición relacionadas a las cualidades de la persona y como estas se proyectan con su comportamiento laboral, las condiciones personales están relacionadas con los conocimientos, habilidades, destrezas, rasgos temperamentales y motivaciones.

2. LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.

La selección por competencias como herramienta de reclutamiento y selección, busca que las características subyacentes de la persona se puedan aprovechar dentro de la estructura organizacional para la eficiencia y eficacia de la empresa como del colaborador. (Richard E, 2000).

Esta herramienta la complementa la teoría de la Cualificación Profesional, es una serie de dimensiones que incluye la actividad intelectual y la aplicación de la misma en las tareas asignadas al empleado, definidas como competencias y conocimientos que posee la persona. Bessant (1992).

Las competencias aluden al conjunto de saberes tanto el saber de conocimiento, saber hacer, saber estar y el querer hacer que sería la motivación el llamado Know How que indican Barcet, Le Bas y Mercier (1985), entendiendo que la competencia guarda estrecha relación con tres dimensiones particulares de una persona, que son: a) los conocimientos b) las capacidades y c) las motivaciones. Desde este punto de vista, son las competencias las que se convierten en variables explicativas de la cualificación, de igual modo que la cualificación no podría entenderse sin el referente competencial.

En base a lo definido por los autores es que la Gestión por competencias es indispensable para el desarrollo del proceso de selección debido a que a partir de las características subyacentes de la persona se la integra en un lugar apropiado para desempeñar una labor, de no ser así probablemente la persona llegará a sentirse agobiada, cansada o con una reacción de hastío frente a su labor.

2.1 EL AUTOCONTROL COMO COMPETENCIA LABORAL

Desde la perspectiva que asume esta investigación se trabajará con la competencia denominada Autocontrol, por lo cual es necesario poder definir brevemente a que se refiere dicha cualidad.

Según Martha Alles (2002), el autocontrol es definido como la capacidad de una persona para mantener en control sus emociones, evitando reacciones negativas ante las provocaciones del ambiente o en el plano laboral particularmente cuando se trabaja en condiciones de estrés sin mostrar oposición u hostilidad, asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

De acuerdo con Brenner & Salovey (1997) definen al autocontrol como la capacidad emocional de una persona para manejar sus sentimientos y canalizarlos de forma correcta, es decir, la habilidad que tiene un sujeto para administrar las respuestas que brinda de forma comportamental de aquello que se origina en sus componentes cognitivos o internos.

2.2 FASE DEL SINDROME GENERAL DE ADAPTACIÓN O EL ESTRÉS.

Pues bien, dentro del autocontrol se ha mencionado el estado de estrés en el que se encuentra una persona, al ser una de las variables de estudio es necesario definir claramente a que se refiere este ámbito, abriendo paso a la teoría de Hans Selye.

2.3 TEORÍA BASADA EN LA RESPUESTA

El termino estrés se remonta a la década de los 30, cuando Hans Selye, que, en su entonces estudiante de medicina de segundo año, se percató de ciertos comportamientos de pacientes que independientemente de sus enfermedades compartían síntomas comunes, como agotamiento, pérdida del apetito, pérdida de peso, etc. A lo que él lo denominó “síndrome general de adaptación”

Selye (1960) definió al estrés como “la suma de todos los efectos inespecíficos de factores que pueden actuar sobre la persona”, al igual señaló que algo de estrés es necesario y saludable, debido a que estimula y mantiene activo y pendiente al sujeto, sin embargo, demasiado estrés se convierte dañino; frente a esta afirmación Miranda (2008) indica que el estrés puede impulsar a la persona para ser más productivo, mientras este grado de estrés no sea prolongado ni frecuente, de lo contrario se convierte en un agente nocivo para la persona.

Walter Cannon (1935) define al estrés como una reacción fisiológica que una persona refleja como mecanismo de defensa frente a la presencia de situaciones o estímulos aversivos, dejando al sujeto fuera de sus condiciones de homeostasis.

Martínez y Díaz (2007) por otra parte señalan al término de estrés haciendo referencia a situaciones de nerviosismo, tensión o agobio en las que se encuentra una persona a causa de un miedo, angustia, pánico o afán.

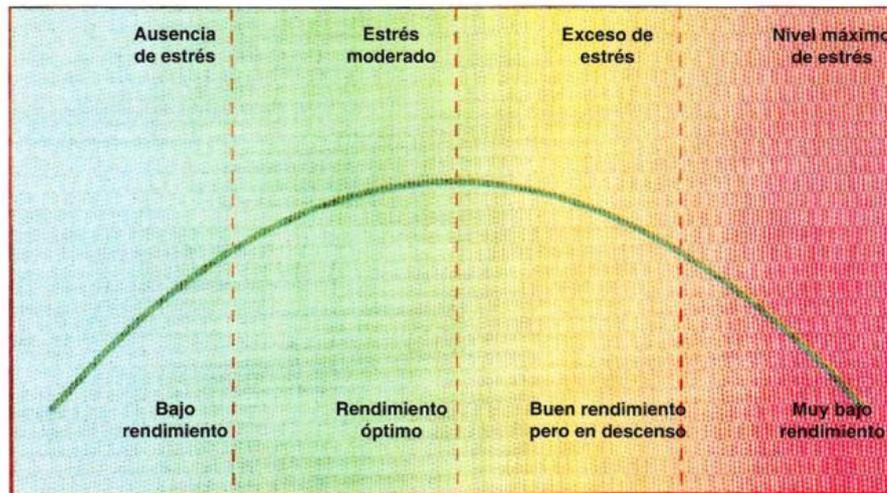


Gráfico 1. Blasina, S. Relación entre estrés y rendimiento.

Las fases de Estrés planteada por Selye y explicada por la Dra. Blasina en la gráfica 1 explica que, en la primera fase mientras existe una ausencia de estrés en cuanto al rendimiento de la persona también es bajo debido a que no existe una estimulación o motivación.

En la segunda fase en la que se encuentra bajo un estrés moderado, con una relación en el rendimiento correspondiente a óptimo, esta fase es considerada la fase de alarma, donde el individuo se encontraría motivado y satisfecho.

En la tercera fase tendría un exceso de estrés lo que corresponde un buen rendimiento, pero en declive, se comienza a percibir una disminución en el rendimiento, a esta fase se la categoriza como estado de resistencia.

Finalmente, un cuarto estado de estrés es el referente a un grado elevado de estrés con un declive a un muy bajo rendimiento, en esta etapa se puede evidenciar ansiedad en las personas y es considerado un estado de agotamiento.

Para finalizar, Sapolsky (2008) manifiesta que el estrés es causante de problemas psicomáticos que en un inicio comienzan con ciertas somatizaciones, tales como dolor de cabeza, dolor de espalda, tembloridad, migraña, depresión y angustia.

En lo cual concuerda Chiavenato (2011), indicando que grandes cargas de estrés repercuten en la organización, cuando los colaboradores se encuentran bajo una sobre carga de estrés se atenta contra la productividad o servicios que ofrecen.

3. HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

Con un interés de poder obtener datos más claros en el proceso de selección de forma paulatina se comenzó a adaptar y crear nuevas herramientas que permitan contar con el personal indicado e implementar más filtros de selección teniendo como resultado la implementación de entrevistas por competencias y la aplicación de test Psicométricos de acuerdo al área requerida.

En contextos profesionales, con el surgimiento de la necesidad de comprobación competencial, se desarrollan procedimientos y técnicas de evaluación como ejemplo en ciertos estados de Estados Unidos se solicita una certificación periódica a médicos conocida como United States Medical Licensure Examination, USMLE, 2009. También a los abogados a través del Multistate Performance Test, del National Conference of Bar Examiners and American Bar Association, 2005.

Actualmente en grandes firmas como IBM, AT&T o General Electric se solicita a los profesionales colaboradores la presentación de casos en los que han trabajado y los desafíos que han tenido que enfrentar para avanzar en su carrera.

A través de los test psicométricos y la entrevista por competencias en la mayoría de los casos se puede adquirir información relevante de los candidatos en un momento de selección, no obstante en ocasiones no se puede saber si lo que relatan es cierto o si por algún motivo la persona evaluada en un test ha falseado la información entregando datos que en realidad no son, parece claro entonces que la medida de la competencia debe pasar por una prueba que incluya una demostración del dominio como tal. Porque ¿acaso alguno se fiaría de una persona que ha leído muchos libros de aeronáutica, pero no ha tenido ni una hora de vuelo para pilotar un avión? ¿de qué serviría tener un perfil de una persona altamente preparada y que piensa hacerlo gerente si no tiene capacidad de comunicación para transmitir sus ideas?

Johnson, Penny y Gordon (2009) brindan una pauta de que los test de desempeño se pueden clasificar por lo que evalúan, entonces disponer test que evalúan conocimientos específicos (saber) otros que evalúan personalidad (saber ser), etc. es decir, ayudan a encaminar mejor ante un determinado objetivo que persigue el responsable de talento humano. Aunque también indica que en la mayoría de las ocasiones se combinan procesos

y productos, por ende, no se podría disponer únicamente de la información de un test para tomar una decisión final.

Una de las herramientas que ha apoyado al área organizacional sin duda alguna es la implementación y adaptación a las nuevas tecnológicas que brinda el mercado, lo que ha llevado a que las empresas a analizar diversas estrategias que permitan optimizar sus procesos. Desde 1990 se ha adoptado una visión dentro del área de recursos humanos más integral reconociéndola hoy en día como la Gestión de Talento Humano, lo que resulta interesante es el desarrollo que tiene en la era de la información, en ésta, el talento humano se apoya bastante en sistemas de información y bases de datos que facilitan el acceso oportuno a datos que diversos departamentos podrían requerir (Chiavenato, 2002).

Considerando el impacto que ha representado la tecnología dentro de la Gestión del Talento Humano, tenemos que las empresas cada vez se apoyan más de estos, como, por ejemplo, en relación con ingreso de personal, el reclutamiento se recurre a bolsa de empleo electrónicas, vía correo electrónico, foros en línea, redes sociales. Para el manejo del personal activo de la empresa se emplea sistemas de información especializados, ejemplo, SAP éste es un software que permite manejo de información del personal que ingresa o sale de la empresa y a su vez se emplea en red para manejo de todos los departamentos. En tema de inducción de personal con el objetivo de realizarlo más dinámico se emplea material multimedia y así romper esquemas de exposiciones magistrales (Riascos S, 2011).

3.1 LAS COMPETENCIAS Y EL ASSESSMENT CENTER.

Las competencias se traducen en una serie de conductas que pueden evaluarse mediante una famosa técnica de reclutamiento el Assessment Center (AC), que es un método que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y aptitudes (Grados, 2004)

Desde la psicología el AC tiene un enfoque totalmente conductista con base teórica constructivista sosteniendo que el individuo, tanto en aspecto cognitivo y social del comportamiento no es producto del ambiente ni el resultado de una disposición interna de la persona, sino es producto de la interacción de estos dos factores en el transcurso de su vida, de acuerdo a cada experiencia que ha ido modelando su carácter. (Carretero, 1997)

Levy-Leboyer (1992) indica que el Assessment Center tiene sus orígenes durante el desarrollo de la primera Guerra Mundial, en la cual el ejército de Alemania diseño una

serie de pruebas para someter a los participantes a presión psicológica y exigencias físicas extremas con la finalidad de que ellos pudiesen seleccionar a los más adecuados para cumplir tareas de espionaje.

Dentro del plano organizacional industrializado, comienza a tener adaptaciones con un primer acercamiento a esta técnica la empresa de telecomunicaciones AT&T quienes en 1956 apoyándose del Assessment Center desarrollan instrumentos para identificar el éxito de sus colaboradores en las organizaciones, lo cual fue segmentado a puestos gerenciales.

Pues bien, uno de los principales desafíos de la selección por competencias está en el desarrollo de herramientas que permitan llegar a una evaluación de estas, identificando en realidad el grado de manejo y puesta en práctica por parte de la persona evaluada. Como alternativa para conseguir este objetivo se propone la creación de centros de evaluación.

El AC se convierte en un centro de evaluación desde el cual se puede medir el grado de desarrollo competencial adquirido a través de una serie de pruebas y situaciones ad hoc. (Olaz, 2017).

Uno de los datos más destacables de esta técnica es que se evalúa al participante en el momento preciso, en interacción dentro de un grupo, con un equipo dedicado a observar el desempeño de este en las situaciones que se plantean en un tiempo determinado, lo que permite proyectar su posible rendimiento laboral (Diaz, 2006).

Las dimensiones a evaluar son cada una de las competencias fundamentales para el buen desempeño del cargo, estas se deben tener bien identificadas antes de la realización del AC (Byham, 2008). Esta herramienta es de gran apoyo puesto que permite predecir de forma más realista las reacciones espontáneas de la persona frente a ciertas situaciones, sin embargo, Krause, Heggstad y Thornton (2006) indican que el éxito laboral de una persona que ha sido sometida a un AC a pesar de ser favorable requiere de una concertación con otros ejercicios, es decir, que no se debería únicamente basar en el resultado de una sola evaluación de comportamientos si no que preferiblemente debería existir más de una.

3.2 FIABILIDAD Y VALIDEZ

Schwieren (2007) indica que la metodología tiene un alto grado de validez debido a que permite identificar las fortalezas y debilidades de cada candidato, además de contar

con la participación de varios observadores encargados de evaluar a cada candidato, al tener un grupo de evaluadores heterogéneo (especialistas del área y departamento de recursos humanos) se logra que la evaluación sea más objetiva evitando sesgo por afectividad en caso de AC internos.

Jurado (2006), comparte opinión indicando que, con la cantidad de evaluadores disponibles en cada aplicación de AC, se tiene un panorama claro sobre las fortalezas y debilidades de cada participante, además permite prever futuras necesidades de formación.

Sackett y Dreher (1982) estudiaron sobre la dificultad para poder evaluar ciertas competencias dentro de un ejercicio específico, lo cual limita al observador o evaluador a un acercamiento selectivo de primero momento, otorgando al participante una puntuación más alta o más baja. Es así que a través de un assessment center, se pretendió medir el orgullo del trabajo que podían tener unas personas postulando para policías ya que era un factor determinante del éxito laboral, lo cual consideraron que es difícil de evaluar en momentos iniciales del assessment o con un solo ejercicio (Lamsdale, Wood y Mulrooney, 1999)

3.3 CARACTERISTICAS DEL ASSESSMENT CENTER

De acuerdo con Thornton (2005) para desarrollar un AC se debe considerar el cumplimiento de los siguientes requerimientos:

Identificación de competencias del puesto: en primera instancia es necesario identificar cuáles son las competencias necesarias que requiere el cargo a evaluar, con ello tener un panorama más claro acerca de cuáles serían las factibles de medir durante el desarrollo del Assessment.

Es una técnica de evaluación: el AC al ser una técnica de evaluación un tanto más complejo es necesario que las personas candidatas a una vacante primero pasen por una serie de filtros previos, pudiendo estos ser: test de personalidad, de evaluación de conocimientos, entrevistas principalmente por competencias, para con ello llegar con los finalistas a aplicar el AC.

Empleo de ejercicios validados: es necesario que el ejercicio al que se vaya a someter al candidato tenga cierto grado de confiabilidad, es decir que haya sido empleado previamente en anteriores estudios.

Poder evaluar conductas: Es necesario que para evaluar las competencias se pueda evidenciarlas a través de comportamientos.

Contar con observadores: Para poder registrar los comportamientos es necesario contar con observadores, los mismos que tendrán que ser sometidos a un entrenamiento previo donde conozcan las herramientas a utilizar.

3.4 ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN A EVALUADORES

Byham y Wettengel (1974), recomienda que durante un assessment center se debería contar mínimo con un asesor o evaluador por cada 2 participantes, teniendo que, un AC común se desarrolla entre 12 personas por lo cual se requeriría 6 evaluadores, con el fin de que cada uno sea capaz de observar siquiera una vez a cada participante, además se establece la necesidad de formar a los asesores mínimo en conceptos básicos del AC y familiarización con la herramienta de trabajo, fortalecer la comunicación, evaluación y retroalimentación ya que considera imprescindible que al final del ejercicio se realice una pequeña discusión para definir similitudes y diferencias.

3.5 EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER MÁS EMPLEADOS.

Entre los ejercicios que se dispone para la evaluación a través del Assessment Center, existen varios, sin embargo, entre los más reconocidos tenemos:

Role – Playing: en este ejercicio se le pide a cada participante que represente el papel de un personaje específico de acuerdo a las necesidades de la vacante, en el cual se evalúa principalmente, resolución de conflictos.

Casos prácticos: se les entrega a los participantes un caso que deben resolver, es un ejercicio que se lo realiza en grupo para que exista posibilidad de debatir a la final se debe lograr un consenso, es una técnica usada para medir liderazgo, perseverancia y dominio personal.

In basket: es una técnica en la que directamente se les somete a los candidatos a desempeñar actividades correspondientes a la vacante.

Presentaciones: se le solicita al participante la exposición de un tema planteado relacionado al ámbito laboral, lo que se pretende con este ejercicio es evaluar la capacidad de organizar ideas, conocimientos de la temática, habilidad para expresarse y autocontrol frente a presiones por preguntas de interventores.

Pruebas alfanuméricas: Ejercicio que pone en práctica el razonamiento de la persona, generalmente se pone en evidencia el conocimiento de educación formal a través de estas pruebas en ocasiones por ejemplo también se emplean pruebas de idiomas.

4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LAS TECNOLOGÍAS.

Vale señalar que, debido a la creciente oferta dentro del campo laboral se ha visto la necesidad de que también este departamento debe estar a la vanguardia e incorporar nuevas estrategias tanto de reclutamiento como de selección, la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones dentro de las organizaciones ha revolucionado e innovado el pensamiento administrativo debido a la optimización en los procesos que se alcanza haciendo a la empresa cada vez más competitiva (Porter y Millar, 2009).

Es por ello que la digitalización sería el futuro del área de recursos humanos, en definitiva, porque reduce la carga administrativa del departamento, manteniendo sistemas de comunicación constante para evaluación y detección de necesidades de formación, lo cual ya se evidencia cierta aplicación a través de sistemas big data.

Una TIC que se pretende incorporar en la Gestión del Talento Humano es el SMARTPEN un dispositivo tipo lápiz construido con técnicas de impresión 3D, capaz de captar señales de presión transferidas por los participantes (Rodas, Robles, Ojeda, Robles, Pesántez, 2017). Esto junto con las evaluaciones de los observadores complementan el proceso de AC volviéndolo una herramienta mucho más objetiva y aumentando el porcentaje de confiabilidad a través de análisis de datos utilizando la transformada de Fourier y la proyección de gráficas que correlacionan el análisis psicológico organizacional respecto a las tensiones evidenciadas por los participantes en las fases regulares y en la nueva intervención, con lo que se ha comprobado que dicha variante aporta datos objetivos para el Assessment Center.

CAPITULO 2

2.1 METODOLOGÍA

La presente tesis se encuentra dentro de un alcance de investigación de tipo descriptivo – correlacional, el previo estudio de una base teórica, ha permitido describir la necesidad de la complementariedad dentro del proceso de un Assessment Center con una herramienta técnica.

Al igual que esta investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), en primera instancia cualitativo porque requiere de observadores que evaluaran a los participantes de forma visual y analizaran su comportamiento de acuerdo a su percepción, mientras que un enfoque cuantitativo porque dispondrá de un instrumento tecnológico desarrollado que permite acceder a información precisa de datos fisiológicos de las personas.

En primer lugar, para el desarrollo de la investigación se mantuvo un acercamiento con la institución que permitiría el desarrollo de esta técnica, a través del área de talento humano y su intervención se consiguió el permiso necesario para poder trabajar en la organización.

Una vez aprobada la intervención en la organización, se procedió a revisar el perfil del puesto, mismo que la institución ha elaborado en base a las competencias requeridas para la posición como evaluador de operaciones zonal, en esta revisión de perfil se evidenció que entre las competencias presentes para este puesto están: Comprensión oral, identificación de problemas, organización de información, pensamiento analítico, conocimiento del entorno organizacional, orientación a resultados, orientación de servicio y trabajo en equipo, sin embargo, durante la revisión se planteó que es necesario incluir la competencia de autocontrol debido a las descargas emocionales a las que se encuentran expuestos los colaboradores, con ello se definió que la competencia a trabajar sería la de autocontrol.

Posterior a ello se creó un pequeño cronograma de acuerdo a la disponibilidad del personal de la empresa, teniéndolos distribuidos en diversos días que abarcarían 8 semanas para el desarrollo la aplicación del ejercicio.

Una vez concretado el día de inicio con los ejercicios de assessment center, se ha procedido a la selección del equipo de evaluadores visuales que serían los encargados de registrar los comportamientos observados en las personas evaluadas, esto se realizó

buscando personas con formación psicológica para poder tener datos más precisos en la investigación.

Antes de cada evaluación se realizó una pequeña capacitación a los observadores y un acercamiento a la ficha de evaluación de la que serían responsables de rellenar.

En cada evaluación se trabajó con 6 personas de la institución de seguridad y con 5 o 6 observadores que registraban los comportamientos de los candidatos, además existía una persona que bajo su rol de actor simulaba ser un aspirante para una vacante dentro de la organización, pero únicamente su rol fue de someter a presión e intentar estresar a los evaluados.

Los evaluados debían llegar a la resolución de un caso entregado conocido como el “Riñón artificial” este caso ha sido desarrollado por el Mgt. Jaime Moreno, profesor de la Universidad Pontificia del Ecuador, y la consultora Alfredo Paredes y Asociados.

Además, existió un equipo especializado en la recopilación de la información a través del Smart Pen para garantizar que no exista pérdida de datos del personal evaluado.

La complementariedad del Assessment Center con el Smart Pen surge en 3 instancias, debido a que el Smart Pen nos permite obtener datos de las presiones que la persona ejerce sobre el instrumento, por ello se ha considerado evaluar una vez, al inicio del ejercicio donde el evaluado tenía que escribir su nombre y las expectativas que tenían del ejercicio, nuevamente durante el desarrollo del mismo, para esta instancia ya tenían las indicaciones descritas, asumiendo cada uno de los participantes el rol de médico, a su vez se les asignó un participante para intentar conseguir que sea el beneficiado por la máquina de hemodiálisis, para ello debían llegar a un consenso y decidir a quién salvar, por este motivo tras el debate desarrollado se les solicitó escribir que le dirían a su paciente sea o no sea el beneficiado, finalmente se les solicitaba encarar a su paciente para transmitirle la decisión tomada, es en este momento que el “paciente” asumía una actitud de desacuerdo por no haber sido seleccionado, lo cual intentaba poner en un estado de estrés mayor a los evaluados, tras el encaramiento nuevamente debían escribir que es lo que sentían en ese momento, con ello se obtenía la información de las 3 etapas, ya que el ejercicio suponía ir ejerciendo mayor presión a los evaluados y con esto evidenciar el grado de estrés presente en las personas.

Una vez consolidados los datos de las presiones, el Dr. Vladimir Robles, profesor-investigador de la Universidad Politécnica Salesiana, utilizando la

Transformada de Fourier nos brindó datos para poder clasificar el estado de la persona en tres momentos, estos siendo las 3 fases de estrés según Han Selye, la distribución se realizó tomando en consideración el puntaje mínimo y máximo obtenido entre todos los participantes y procediendo a dividir en 3 sub – grupos de tal forma que los que estén en el primero se consideraron estar en la fase de alarma, el segundo en fase de resistencia y finalmente las personas que tuvieron mayor puntaje estarían en fase de agotamiento.

Una vez contando con los datos de las tres etapas (inicio, durante y final) cada una clasificada en cada fase de estrés (Alarma, Resistencia y Agotamiento) se procedió a obtener un estado general de estrés con las mismas 3 fases, para lo cual se empleó una suma de los 3 momentos, representados por Alarma(1), Resistencia (2) y Agotamiento (3), de tal forma que de 1 a 3 equivalía a Alarma, de 4 a 6 a Resistencia y de 7 a 9 a Agotamiento.

Los datos recolectados por los observadores fueron digitados en una matriz Excel con el mismo formato en el cual cada uno registró sus observaciones, dando el valor de 1 a cada equis(X) y posterior a ello realizar la suma de los registros de cada evaluador para tener un puntaje general de cada participante, cabe recalcar que todo evaluador evaluaba a todo candidato.

Ahora bien, debido a que dependiendo de las sesiones se contó con más o menos evaluadores los comportamientos totales fueron convertidos a porcentajes, para tener un registro equitativo sin importar el número de evaluadores que estuvo determinado día. Y se procedió de la misma forma que se hizo en el caso del Smart Pen, obteniendo el porcentaje más bajo y más alto para dividirlo entre 3 de tal forma de poder distribuir en las 3 fases de estrés mencionadas previamente a cada uno de los candidatos y posterior a ello ser capaces de cruzar la información.

Esta aplicación se planificó en ser aplicada a 96 personas del cargo evaluadores de operaciones, de las cuales se ha contado con la participación de 90, esto debido a problemas personales de aquellos que no pudieron asistir los días asignados, cabe recalcar que a pesar de tener un cronograma establecido se reagendó una nueva aplicación, sin embargo, algunos participantes de todas formas no asistieron a este segundo convocado por lo que se decidió realizar el trabajo con los 90 evaluados válidos.

Una vez con los resultados obtenidos de los observadores y del Smart Pen se procedió a realizar informes individualizados de las observaciones recolectadas durante

el Assessment Center y a su vez se correlacionó con los datos cuantitativos obtenidos con el lápiz, con este contraste se definió el porcentaje en el que se encontraron los participantes de acuerdo a cada herramienta de evaluación.

CAPÍTULO 3

3.1 RESULTADOS

3.1.1 Identificación de las competencias conductuales.

Este objetivo se lo cumplió en una primera instancia solicitando el Manual de Perfil por Competencias (MPC) donde se pudo evidenciar cada uno de los requerimientos especificados al momento de seleccionar a un nuevo colaborador teniendo que las competencias definidas para el cargo de Evaluador de operaciones zonal son:

| Denominación de la competencia | Nivel | Comportamiento observable |
|-----------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprendizaje continuo | Bajo | Busca información solo cuando lo necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar conocimientos básicos. |
| Conocimiento del entorno Organizacional | Bajo | Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. |
| Orientación a resultados | Bajo | Realiza bien o correctamente su trabajo. |
| Orientación a servicio | Medio | Identifica las necesidades del cliente interno o externo, en ocasiones se anticipa a ellos, aportando soluciones a la pedida de sus requerimientos. |
| Trabajo en equipo | Medio | Promueve la colaboración de los diferentes colaboradores del equipo, valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás. |

A pesar de las competencias especificadas en el MPC, en la reunión con el departamento de talento humano, se consideró pertinente trabajar con la competencia de Autocontrol, a pesar de no estar especificada en el documento previamente mencionado, dicha competencia se considera importante dentro del perfil requerido debido a que los evaluadores se encuentran diariamente sometidos a fuertes descargas emocionales por parte de la ciudadanía que llama a alertar sobre alguna emergencia.

3.1.2 Resultados de la aplicación metodológica.

A continuación, se presentarán los datos referentes a la aplicación del caso “Riñón Artificial” con los instrumentos de recolección de información, es decir, el SmartPen y el registro de comportamientos que marcaron los observadores, la intención de este capítulo es poder correlacionar el grado de similitud entre las dos herramientas.

3.1.2.1 ESTADO DE ESTRÉS ETAPA 1

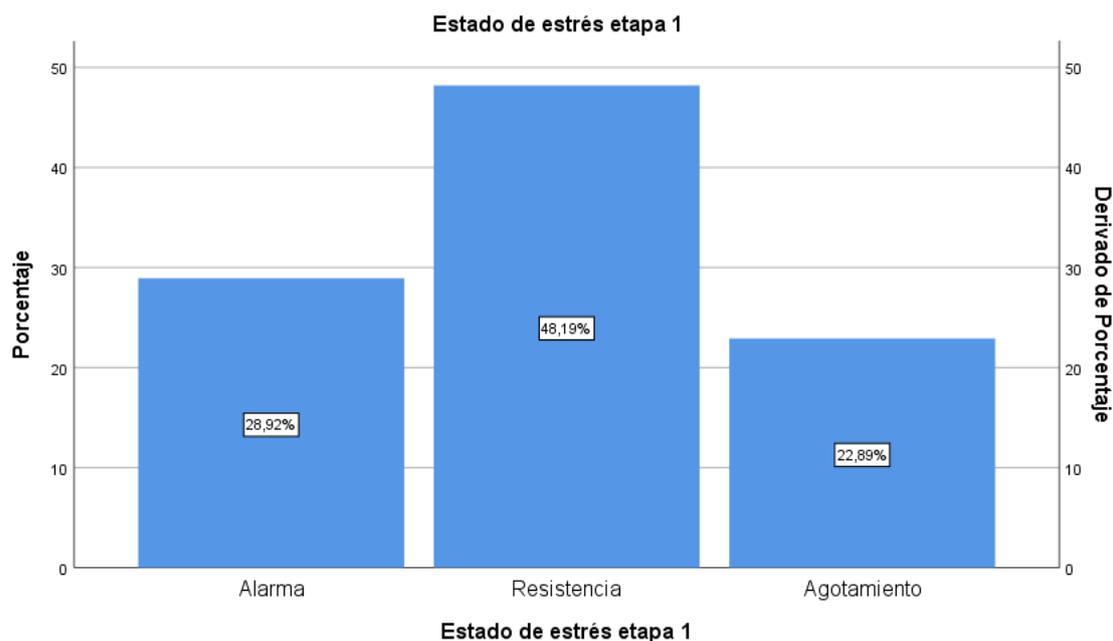


Gráfico 1. Elaboración propia.

En el gráfico 1 se puede apreciar el porcentaje válido de personas que estuvieron en estado de alarma que corresponde al 28,92% lo que equivale a 24 personas, de igual forma consta el dato de las personas que se encontraron en un estado de resistencia que representa el 48,19% equivalente a 40 personas y finalmente tenemos que el 22,89% se encontraron en estado de agotamiento lo que corresponde a 19 personas, teniendo un total válido de 83 personas de las 90 evaluadas, esto debido a que algunos candidatos no sujetaron bien el lápiz por lo tanto el sensor no pudo recoger la información necesaria.

3.1.2.2 ESTADO DE ESTRÉS ETAPA 2

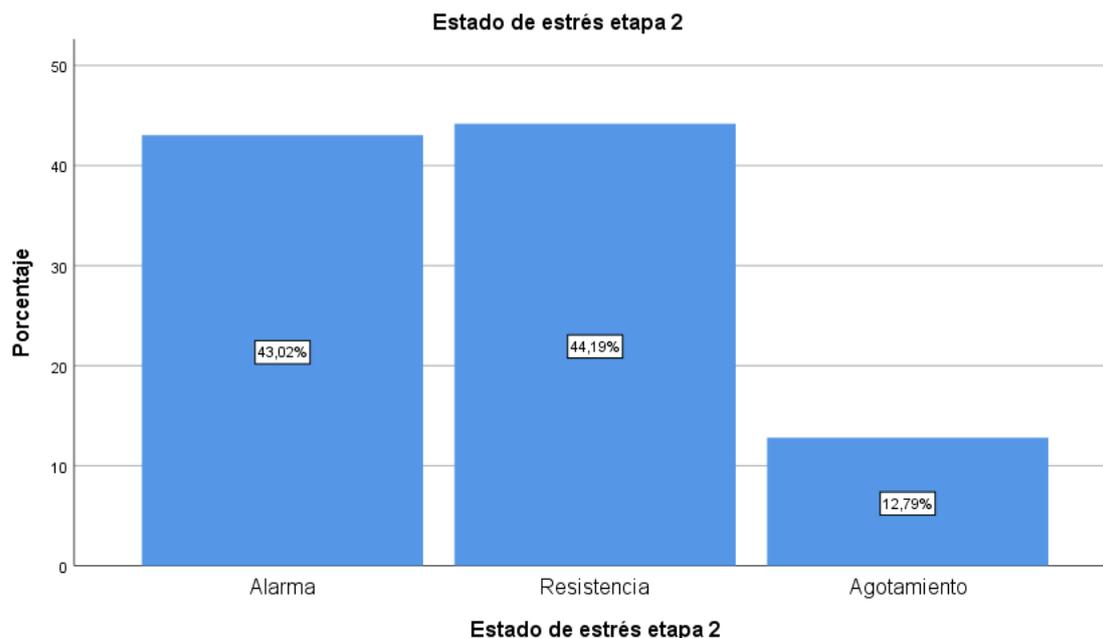


Gráfico 2. Elaboración propia.

En el gráfico 2 se puede apreciar el porcentaje valido de personas que estuvieron en estado de alarma que corresponde al 43.02% lo que equivale a 37 personas, de igual forma consta el dato de las personas que se encontraron en un estado de resistencia que representa el 44,19% equivalente a 38 personas y finalmente tenemos que el 12.79% se encontraron en estado de agotamiento lo que corresponde a 11 personas, teniendo un total valido de 86 personas de las 90 evaluadas.

3.1.2.3 ESTADO DE ESTRÉS ETAPA 3

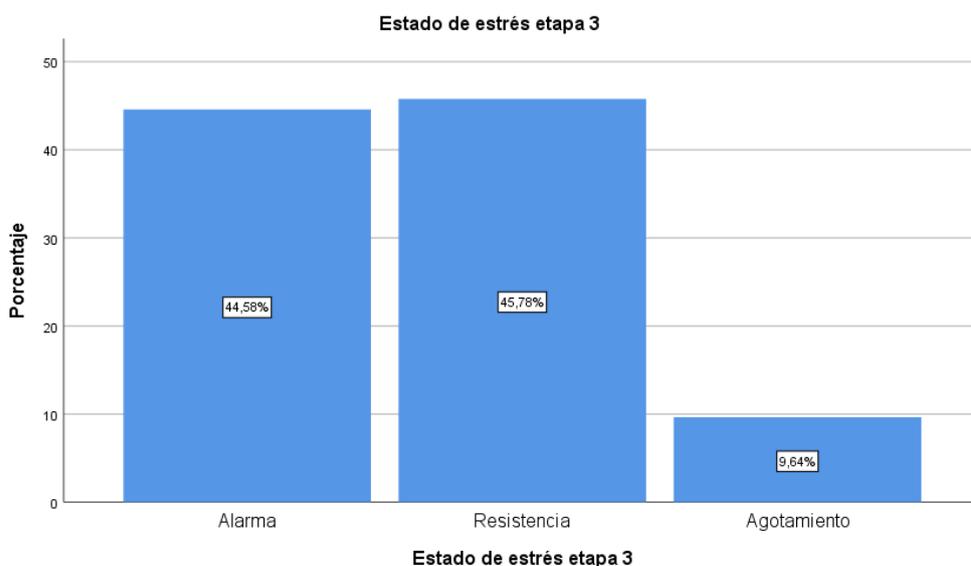


Gráfico 3. Elaboración propia.

En el gráfico 3 se puede apreciar el porcentaje válido de personas que estuvieron en estado de alarma que corresponde al 48,58% lo que equivale a 37 personas, de igual forma consta el dato de las personas que se encontraron en un estado de resistencia que representa el 45,78% equivalente a 38 personas y finalmente tenemos que el 9,64% se encontraron en estado de agotamiento lo que corresponde a 8 personas, teniendo un total válido de 83 personas de las 90 evaluadas.

3.1.2.4 ESTADO DE ESTRÉS GENERAL CON EL SMARTPEN

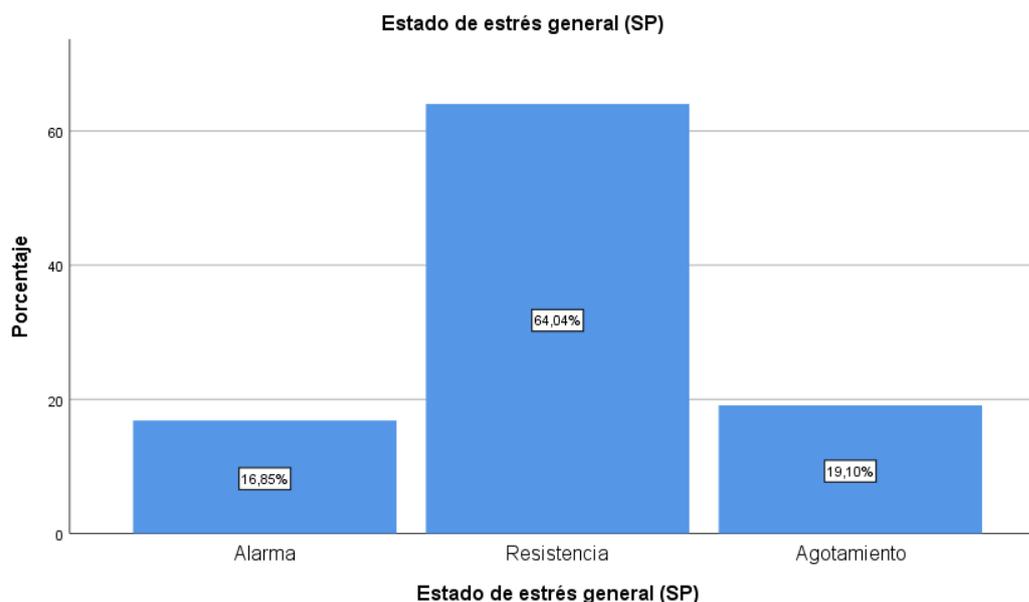


Gráfico 4. Elaboración propia.

En el gráfico 4 se puede apreciar el porcentaje global válido de los estados de estrés en los que se encontraron las personas durante toda la jornada de Assessment Center con la herramienta SmartPen, para lo cual las personas que sumaron durante las 3 etapas un total de 3 puntos o menos corresponde a un estado de Alarma que se ve representada por un 16,85%, equivalente a 15 personas, de mismo modo fueron clasificadas en estado de Resistencia aquellas personas que tuvieron un total de 4 a 6 puntos lo que representa el 64,04% que equivale a 57 personas, y, finalmente, tenemos el estado de Agotamiento que se encontraron en este grupo aquellas personas que tuvieron entre 7 a 9 puntos que representa el 19,10% equivalente a 17 personas, teniendo un total válido de 89 personas de las 90.

3.1.2.5 ESTADO DE ESTRÉS GENERAL REGISTRADO POR LOS OBSERVADORES.

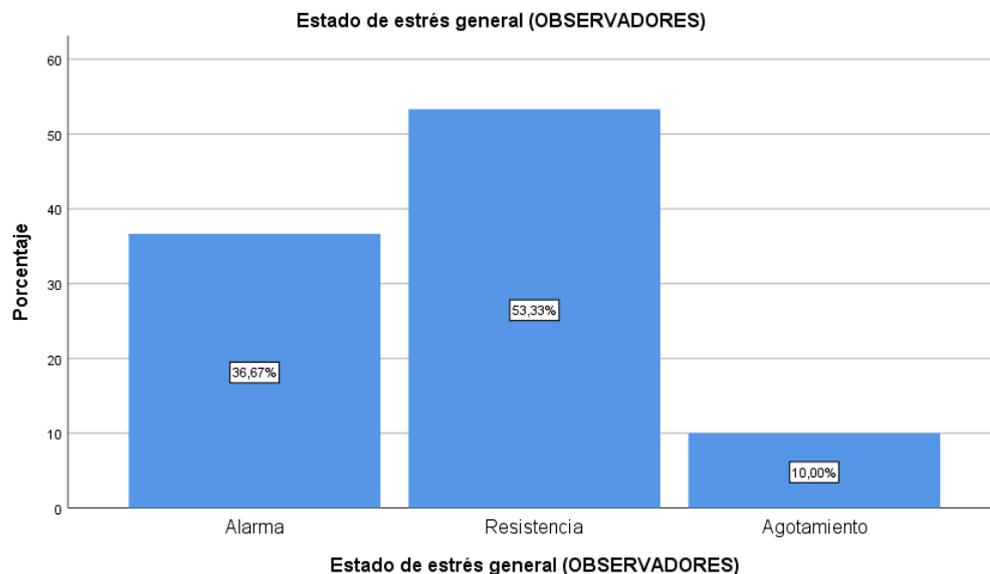


Gráfico 5. Elaboración propia.

El porcentaje global válido de los estados de estrés en los que se encontraron las personas durante toda la jornada de Assessment Center se estableció en base a los comportamientos registrados por los observadores, teniendo que aquellos que mostraron entre 5,56% y 18,52% corresponden a un estado de Alarma, mientras aquellos que puntuaron entre 18,53% y 31,44% corresponden a un estado de Resistencia y finalmente aquellos que tuvieron entre 31,45% y 44,44% de comportamientos reflejan un estado de Agotamiento.

En base a esta acotación tenemos que en el gráfico 5, de acuerdo al registro de los observadores un 36,67% se encontró en un estado de Alarma lo que corresponde a 33 personas, mientras un 53,33% estuvo en un estado de resistencia lo que corresponde a 48 personas, mientras en la fase de Agotamiento tenemos que se encontraron el 10% de los evaluados, es decir, 9 personas, teniendo un total válido de 90 evaluados.

3.1.2.6 COMPARACIÓN DE DATOS SMARTPEN Y OBSERVADORES

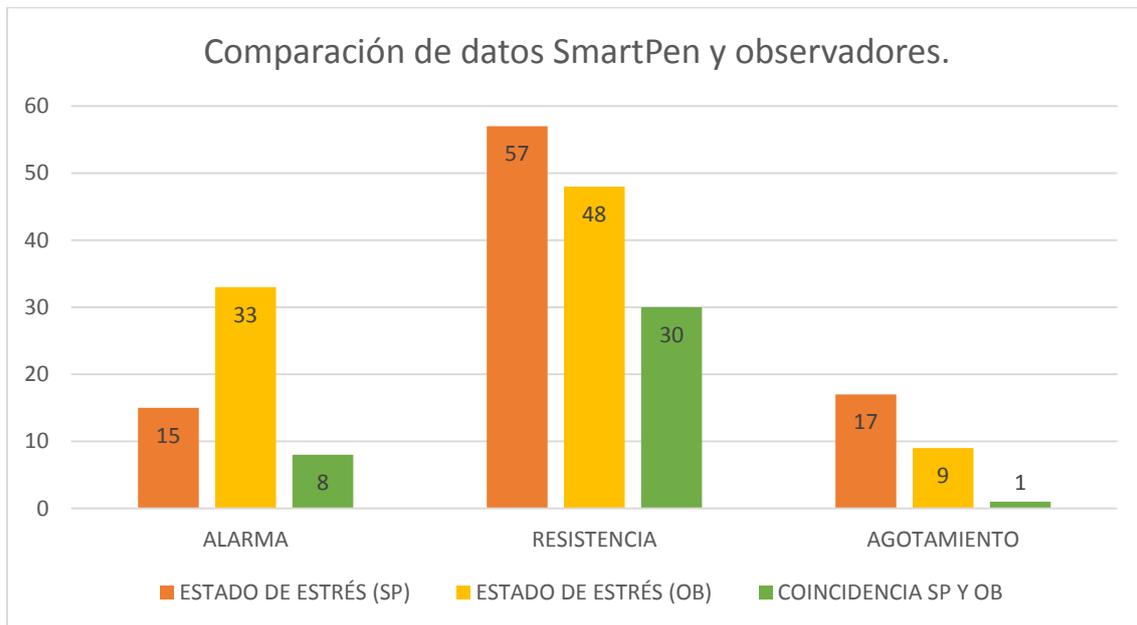


Gráfico 6. Elaboración propia.

En el gráfico 6 se aprecia la comparación entre los datos obtenidos mediante el SmartPen (SP) y los Observadores (OB), teniendo que, durante el desarrollo del ejercicio de acuerdo con el SP 15 personas se encontraron en estado de alarma, mientras los observadores registraron que 33 estaban en el mismo estado, de los cuales 8 participantes coinciden en las dos variables.

De acuerdo al estado de resistencia se ha obtenido que con el SP 57 personas estuvieron en este estado, mientras que los registros de OB revelan 48, de los cuales 30 coinciden en ambas variables.

Finalmente, con el SP se obtuvo que 17 personas estuvieron en estado de Agotamiento, mientras que con los datos de OB se ha registrado a 9, de los cuales coinciden 1 en ambas variables.

En definitiva, al final del estudio se ha obtenido que 39 personas tuvieron información similar a través de las dos herramientas de estudio, lo cual representa el 43,33% de la población.

3.1.3 Recomendaciones a los procesos de selección utilizando la técnica de Assessment Center.

Luego del trabajo realizado, a continuación, se presenta recomendaciones a tomar en consideración previa aplicación de la técnica Assessment center para el cargo de Evaluador de operaciones zonal.

Ante todo, tomando en consideración el trabajo exhaustivo que requiere la aplicación de un Assessment Center, se recomienda la utilización de esta técnica en las etapas finales de un proceso de selección, utilizando previamente técnicas más tradicionales pero efectivas como la aplicación de test de personalidad, entrevista por competencias y test de aptitudes.

Tomando como punto de partida el punto anterior se recomienda realizar un trabajo minucioso en las etapas previas de selección, considerando la actualización del Manual de Perfil por Competencias.

Previa aplicación del Assessment Center como técnica de selección se recomienda una capacitación integral del equipo encargado de evaluación, procurando tener un equipo homogéneo, capaz de percibir aquellos comportamientos que estaría evaluando.

Se recomienda trabajar con el mismo u otro caso que se ha utilizado para esta investigación, titulado “riñón artificial” debido a que en la etapa de discusión del caso se puede evaluar más de una competencia, que en esta ocasión se puntualizó sobre autocontrol, sin embargo, se podría trabajar con las demás competencias presentes en el MPC, únicamente habría que ampliar y segmentar la tabla de registro de comportamientos observables.

Independientemente de utilizar la herramienta Smart Pen, el Assessment Center es una técnica válida capaz de acercarnos más a la verdadera forma de actuar de una persona, por ello es recomendable la utilización de esta técnica con o sin el apoyo del Smart Pen, naturalmente la utilización de este instrumento ayudaría a tener una apreciación más precisa sobre la situación emocional del evaluado, consideremos que el Smart Pen está diseñado para apoyar a tener mayor objetividad en aquellas competencias que podrían ser imperceptibles para la vista o fáciles de disimular, sin embargo, existen otras competencias que podrían ser evaluadas sin la necesidad del instrumento.

CAPITULO 4

4.1 DISCUSIÓN

Como bien ha señalado el Dr. Hans Selye, en su teoría de la respuesta las personas se encuentran diariamente sujetas y expuestas a situaciones de tensión, lo que genera cierta inestabilidad en el ser, teniendo los distintos estados de estrés en los cuales se desarrolla cada individuo y en definitiva podemos aseverar que de acuerdo a cada estado las personas mantienen un comportamiento diferente, en esta investigación se pudo evidenciar que aquellas personas que estuvieron en un estado de alarma, efectivamente tenían un comportamiento activo frente a la resolución del caso, manteniéndose atentos y listos para generar un resultado, inclusive manteniendo una conversación asertiva, en el estado de resistencia con los participantes que se trabajó se pudo evidenciar también que no es un estado malo, ya que las personas no se encontraron mucho tiempo expuestas al ejercicio por lo cual, estuvieron atentas pero no con la misma serenidad que aquellas que se encontraron en estado de alarma, por otra parte, tenemos el estado de agotamiento, que en efecto, es un estado de estrés profundo en el cual varios de los evaluados fueron percibidos de esa forma por sus observadores, con comportamientos muy inquietos, poco asertivos para comunicarse e inclusive respuestas automáticas del cuerpo, como sudoración, tartamudeo o temblores, con lo cual, dentro de las fases del estrés podemos concluir que se cumplen los estados y como esto repercute en la productividad de la persona en una actividad, lo que permite aseverar lo dicho por el mismo Selye en 1960 y más recientemente por Miranda en 2008, los estados de estrés leves son necesarios para una mayor productividad, siempre y cuando este no se prolongue de lo contrario se evidencia un declive importante en el rendimiento.

Lo que nos lleva a tener concordancia con lo que dice Sapolsky en 2008 referente a las manifestaciones comportamentales que se le atribuye al estrés, ya que durante el ejercicio fue posible evidenciar como se manifestaron comportamientos de incomodidad por parte del personal evaluado.

Ahora bien, dentro de la fiabilidad de los Assessment Center, Schwieren (2007) y Jurado (2006) nos indican que se garantiza una alta fiabilidad debido a que las personas encargadas de evaluar será un grupo heterogéneo, por ende el grado de subjetividad intenta ser suprimido de esta forma, sin embargo, tomando en consideración que las personas juzgamos a partir de nuestras experiencias aún existe cierto grado de subjetividad en esta metodología, por lo cual es que se desarrolló esta investigación, también hay que considerar el tipo de competencia a evaluar debido a que existen ciertas competencias más fáciles de falsear que otras, sería muy complicado digamos para una persona que pretende ser locutor y no tiene la competencia de comunicación rápida o fluida en una evaluación aparentar tenerla, mientras por el contrario como fue en esta investigación, el autocontrol se convierte en una competencia más complicada de evaluar únicamente con la presencia de observadores, porque las personas por naturaleza intentaran mantenerse en un estado de calma, aun mas sabiendo que están siendo evaluadas, es por ello que de acuerdo a la apreciación de los evaluadores por ejemplo tenemos que desde su perspectiva el 36,67% de candidatos durante la evaluación estuvieron en estado de calma, sin embargo de acuerdo a datos de presiones nos dice que el 16,85% estuvo en esta fase, dándonos a entender que las personas intentaban aparentar estar en un estado de calma, sin que en realidad lo estén.

Finalmente, tras la investigación se logró determinar el grado de coincidencias entre ambos instrumentos (SmartPen y observadores) dándonos como resultado que el 43,33% de la población evaluada mostraba similares datos.

Al final del ejercicio, se pudo evidenciar de igual forma lo planteado por Sackett y Dreher (1982) indicando que se convierte dificultoso el poder evaluar ciertas competencias y más tarde estudiado por Lamsdale, Wood y Mulrooney (1999) en el Assessment a candidatos a la policía, reflejando que en la presente investigación se presentó el mismo resultado con la competencia de autocontrol, mostrando que los observadores en base a una observación selectiva del momento correspondían a puntuar a unos candidatos dentro de una u otra etapa, discrepando en un 56,67% con el Smart Pen.

Por lo tanto, concordamos con que, la oportunidad de observar el comportamiento del evaluado, se convierte en una variable importante a tomar en cuenta al momento de la clasificación de comportamientos o registro que se armará, ya que es una variable importante al considerar que los observadores solo dispondrán de esa herramienta para registrar los datos. (Paulhus y Bruce, 1992).

Estos datos no quieren decir que el Assessment Center con observadores no sea válido, si no que existen ciertas competencias que deberían ser evaluadas sumando otra herramienta, como lo fue en este caso el Smart Pen debido a que las personas intentarían mostrar otro estado aparente al que en realidad están sintiendo.

Como señala Olaz, 2017 el principal desafío de la evaluación de competencias es el encontrar la forma de evaluarlas, es por esta razón que no se puede implementar un ejercicio de Assessment en un ambiente cualquiera o para cualquier cargo, porque para cada caso es necesario evaluar el grado necesario de la competencia que se requiere. En lo cual estamos totalmente de acuerdo, los assessment son verdaderamente laboriosos por lo que es recomendable utilizarlo al final de un proceso de selección.

Ahora partiendo de la herramienta técnica conocida como Smart Pen, desarrollada por Rodas, Robles, Ojeda, Robles, Pesántez en el 2017 y la intención de poder vincularla a procesos de selección dentro del área de Talento Humano se podría considerar factible, naturalmente considerando que el Smart Pen es un instrumento en desarrollo que podría ser mejorable, tanto en funcionalidad como en diseño, si bien cumple con la función de recolectar datos de presiones, sería particularmente útil que se le integre más sensores, tal como de monitoreo de ritmo cardíaco, porque con ello se tendría una lectura universal, fácil de comprender sin tener que recurrir a un trabajo extenso de cálculo.

CONCLUSIONES:

Debido a la fácil adaptabilidad de la metodología de evaluación a través del Assessment Center independientemente del cargo a evaluar es recomendable comenzar a aplicar dicha herramienta en el subsistema de provisión dentro del Área de talento humano, a pesar de las implicaciones de recursos necesarios para realizar esta tarea es retribuido de forma gratificante, obteniendo datos más claros dentro de un proceso de selección.

El Assessment Center como se ha indicado anteriormente, está sujeto a la percepción de las personas encargadas de evaluar, por lo que, se vuelve complicado a la hora de consolidar una respuesta objetiva, si bien de acuerdo a la suma de las observaciones de todos los evaluadores se puede tener una respuesta clara y objetiva la competencia de autocontrol debería estar sujeta a más pruebas ya que se vuelve complicado evaluarla cuando la persona presenta resistencia o no se deja en evidencia su situación emocional real del momento.

El SmartPen nos ha ayudado a tener un contraste frente a las observaciones recolectadas por los evaluadores, sin embargo, habría que tomar en consideración que esta herramienta se encuentra en desarrollo y mejora, por lo cual para resultados de esta investigación resultó óptimo, pero necesitaría tener un avance en temas de diseño y funcionalidad más accesible a los datos.

El apoyo en la tecnología día tras día es necesario, no por ello dejamos de lado la implicación interpersonal de los sujetos, por lo cual, el SmartPen nos ayuda a tener una comparación para despejar dudas frente a una evaluación que también se debe desarrollar con observadores.

RECOMENDACIONES

Ahora bien, para el desarrollo de esta tesis se tomó de forma puntual la competencia de autocontrol, sin embargo, sería recomendable diseñar un ejercicio de evaluación capaz de evaluar más competencias, sobre todo aquellas que son las fuentes para el desarrollo de las actividades a las que se encuentra como responsables los evaluadores de operaciones.

Siendo un método que se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de comportamientos observables, mas no en supuestos, sería necesario que dentro de la institución se forme un proceso de capacitación sobre esta técnica, de esta manera tener al personal calificado para poder llevar a cabo la técnica de evaluación.

Si se aplica el AC dentro del proceso de selección no se evaluaría únicamente la capacidad actual del individuo para satisfacer las necesidades de la organización, si no también se evaluaría el potencial de desarrollo, mediante el proceso de aprendizaje y destreza que podría ganar con la experiencia, garantizando mayor eficiencia y eficacia en sus labores.

Teniendo en cuenta las competencias más significativas y con un desarrollo de un ejercicio integral de evaluación se garantizará un personal calificado y a su vez detectar las necesidades de formación sobre alguna área específica.

Se recomienda dar la aplicabilidad a este método, considerando las competencias fuertes del puesto a evaluar, haciendo un análisis de campo previo de cada uno de los individuos a través de otras herramientas de evaluación, como test de personalidad y entrevistas por competencias, ya que esto permitirá constatar las respuestas brindadas con las habilidades demostradas.

Como recomendación para una siguiente versión del SmartPen estaría dirigida a que sea capaz de medir más características fisiológicas como la sudoración y ritmo cardíaco para de esta manera obtener datos más universales capaces de comparar con la media estipulada por estudios médicos.

Además, habrá que considerar que la respuesta ante el estrés entre una persona y otra varían, por ende, sería necesario que antes de una evaluación de assessment center con el SmartPen, la persona sea evaluada en sus condiciones normales, sin ningún tipo de estresor para de esta manera poder establecer la brecha de diferencia entre un estado

normal y uno que se encuentre en estado de alarma, debido a que si la brecha sería muy amplia quizá el puesto resultaría contraproducente para el participante.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Barcet, A. Le Bas, C. y Mercier, C. (1985). *Know-How y cambios técnicos*, Lyon: prensa universitaria de Lyon.
- Benavides (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Blasina, S. (2004). estrés, síndrome general de adaptación o reacción general de alarma. *Revista Médico Científica*. Panamá.
- Brenner, E. M., & Salovey, P. (1997). Emotional regulation during childhood: Developmental, interpersonal, and individual considerations. In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 168-195). New York: Harper Collins.
- Byham, W., y Wettengel, C. (1974). *Assessment an introduction and overview*. Public Personnel Management.
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías*. Editorial eumed.net
- Cannon, W. (1935). Stresses and strains of homeostasis. *American Journal of Medical Science*.
- Carretero, M. (1997). *Constructivismo y educación*. México: Editorial Progreso.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill.
- Díaz, M. (2006). El Assessment center paso a paso. En Díaz, M. (2006). *Assessment center paso a paso*. Colombia: Psicom editores.

- Fernández, M., Vásquez, M., Dujarríc, G., Diaz, N., & Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. *Wímb lu*, 10(2), 19-37.
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El Manual Moderno.
- Olaz, A. (2011). Desarrollo metodológico de un " Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (24), 197-218.
- Olaz, A. (2017). The assessment center as an evaluation tool in the european higher education area. A theoretical descriptive approach. *Revista Sociológica de la Educación-RASE*, 10 (1), 64-79.
- Johnson, R.L., Penny, J.A. y Gordon, B. (2009). *Evaluación del desempeño: diseño, puntuación y validación de tareas de desempeño*, New York: Guilford Press.
- Jurado, I. (2006). *Assessment Center*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.
- Krause, D., Kersting, M., Heggestad, E., y Thornton III, G. (2006). Incremental validity of assessment center ratings over cognitive ability tests: A study at the executive management level. *International Journal of Selection and Assessment* 4. 360-371.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- López Gumucio J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficiencia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Martínez, E.S. & Díaz, D.A. (2008). Una aproximación psicosocial al estrés escolar. *Educación y Educadores*, 2 (10), 11-22.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1),

- Porter, M y Millar, V. (2009). Como obtener ventaja competitiva por medio de la información. Barcelona, España: Deusto.
- Rodas, M., Robles, V., Ojeda, I., Robles, Y., & Pesántez, F. (2018). Consensus Socialization: A contribution to the Assessment Method Center based on the use of a smartpen and the Fast Fourier Transform. IEEE-International Autumn Meeting on Power, Electronics and Computing (ROPEC 2017). Ixtapa, Mexico.
- Riascos, S. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Universidad del Valle.
- Sackett, P., Dreher, G. (1982). Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 401-410.
- Sapolsky, R. (2008) ¿Cómo influyen los glucocorticoides en la respuesta al estrés?, *Endocrine Rev.*
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección De Personal En La Empresa Y Las Aapp.
- Selye, H. (1936). Un síndrome producido por diversos agentes nocivos.
- Sloan, K. y J. H. Gavin (2010). Human Resource Management: Meeting the Ethical Obligations of the Function, *Business and Society Review*.
- Schwieren, C. (2007). Assessment Center, fiabilidad y validez, obtenido de:
<http://tesinairenejurado.blogspot.com/>
- Thornton, G., y Rupp, D. (2005). Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

ANEXOS

PERFIL POR COMPETENCIAS DEL CARGO

| DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO | | 4. INSTRUCCIÓN ESCOLAR, REQUERIDA | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO Código: CZ-DOO-005 Denominación del Puesto: EVALUADOR DE OPERACIONES ZONAL Nivel: No Profesional Unidad Administrativa: DIRECCION ZONAL DE OPERACIONES Rol: Técnico Grupo Ocupacional: Servidor Público de Apoyo 4 Grado: 6 Área: Zonal | | Nivel de Instrucción: N/A Área de Conocimiento: Todos los áreas. | |
| 2. MISIÓN: Apoyar la gestión de emergencias de llamadas de emergencia, detectadas a través de cámaras de video vigilancia y la línea única del SIS ECU 911, para atender a la ciudadanía en casos emergencias desde las Coordinaciones Zonales de su jurisdicción a nivel nacional. | | 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ: Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, Instituciones Públicas y Privadas, Cliente Interno y Externo | |
| 3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS INTERFAZ: Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, Instituciones Públicas y Privadas, Cliente Interno y Externo | | 5. EXPERIENCIA LABORAL, REQUERIDA Tiempo de Experiencia: N/A Especificidad de la experiencia: N/A Atención al Cliente, Paquetes Informáticos. | |
| 4. INSTRUCCIÓN ESCOLAR, REQUERIDA Nivel de Instrucción: N/A Área de Conocimiento: Todos los áreas. | | 6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO Temática de la Capacitación: Manejo de Paquetes Informáticos Atención al Cliente | |
| 7. ACTIVIDADES ESENCIALES Apoya en la recepción de llamadas de emergencia, monitoreo de video vigilancia y atención al reportar al operador al línea única 911, para enviar información de la emergencia al usuario y al despacho de recursos. Procesa las llamadas y videos de reportes de incidentes reportados por el usuario al protocolo establecido para cumplir con el despacho de recursos. Presenta la información de los eventos emergencias reportados en llamadas y reportes de video vigilancia a las entidades involucradas en el proceso para cumplir con el protocolo establecido. | | 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES Atención al Cliente, Manejo de Paquetes Informáticos, Paquetes Auxiliares Atención al Cliente, Manejo de paquetes Informáticos, Paquetes Auxiliares Atención al Cliente, Manejo de Paquetes Informáticos | |
| 8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES Atención al Cliente, Manejo de Paquetes Informáticos, Paquetes Auxiliares Atención al Cliente, Manejo de paquetes Informáticos, Paquetes Auxiliares Atención al Cliente, Manejo de Paquetes Informáticos | | 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS Dimensión de la Competencia: Nivel Comprensión Oral: Alto Comprensión Escrita: Alto Identificación de Problemas: Bajo Organización de la Información: Bajo Pensamiento Analítico: Medio | |
| 9. COMPETENCIAS TÉCNICAS Dimensión de la Competencia: Nivel Comprensión Oral: Alto Comprensión Escrita: Alto Identificación de Problemas: Bajo Organización de la Información: Bajo Pensamiento Analítico: Medio | | 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES Dimensión de la Competencia: Nivel Aprendizaje Continuo: Bajo Conocimiento de Entorno Organizacional: Bajo Orientación a los Resultados: Bajo Orientación al Servicio: Medio Trabajo en Equipo: Medio | |
| 10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES Dimensión de la Competencia: Nivel Aprendizaje Continuo: Bajo Conocimiento de Entorno Organizacional: Bajo Orientación a los Resultados: Bajo Orientación al Servicio: Medio Trabajo en Equipo: Medio | | Comportamiento Observable Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y propone propuestas en base a los requerimientos. Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos. Comprende información sencilla para identificar problemas. Clasifica documentos para su registro. Establece relaciones causales sencillas para describir los problemas o situaciones en pares. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla. Busca información solo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar su conocimiento básico. Utiliza los recursos, la cadena de mando y los procedimientos establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos. Realiza bien o correctamente su trabajo. Identifica las necesidades del cliente interno o externo en ocasiones se anticipa a ellas, apoya a otros en la gestión de sus requerimientos. Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Viene acompañando las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás. | |

CASO DE ANÁLISIS

CASO DEL RIÑÓN ARTIFICIAL

El Hospital Público “Eugenio Espejo” en la ciudad de Quito, tiene una máquina conocida como "El Riñón Artificial", cuyo nombre técnico es: "Máquina de Hemodiálisis". Esta máquina es una maravilla de la tecnología moderna y es la única esperanza de vida para personas que tienen una rara enfermedad renal.

Esta máquina, en realidad, funciona como un riñón para aquellas personas que han perdido el uso de estos órganos. Las personas que tienen esa seria afección renal, a fin de llevar una vida activa normal, todo lo que tienen que hacer es conectarse a la máquina por 24 horas cada semana.

Haciendo esto, dichas personas podrán vivir indefinidamente, hasta que quizá otro tipo de padecimiento no renal acabe con su vida.

Hay, no obstante, varios problemas asociados al uso de esta máquina; uno de ellos consiste en que hay muchas personas que la necesitan y muy poco tiempo disponible en ella. Lo cierto es que solamente cinco personas pueden conectarse a ella en forma simultánea en un momento dado.

Un grupo de doctores examinan a todos los pacientes y deciden quién podría beneficiarse más del uso de la máquina. Todos los pacientes que tienen otras enfermedades para quienes el uso del riñón artificial podría ser sólo un alivio temporal, son eliminados de plano. Luego se pasa una lista con los nombres aceptados a la administración del hospital, en donde un comité toma la decisión final.

En el momento actual, los médicos han enviado una lista con los nombres de siete personas para decidir cuál de ellas ocupará el único lugar disponible en la máquina.

El comité se ha reunido para tomar la decisión y ha recibido una breve biografía de cada una de las personas que aparecen en la lista. Se supone que cada una de estas personas, tienen la misma oportunidad de seguir con vida si se le permite usar el riñón artificial. Así pues, se ha pedido al comité que decida cuál de estas personas tendrá acceso al riñón artificial.

A usted se le pide que actúe como miembro de este comité. Recuerde, sólo hay una vacante, la persona elegida para seguir con vida deberá ser elegida por unanimidad y ustedes deberán decidir sobre los criterios a seguir para tomar la decisión.

La única información de tipo médico que usted necesita saber es que los pacientes mayores de cuarenta años se ven menos beneficiados por la máquina que los menores de cuarenta, aunque esto no significa que el esfuerzo sea inútil. ¿Cuál es la decisión del comité?

BIOGRAFÍAS DE CANDIDATOS

SOFIA: tiene 21 años de edad, es una estudiante de diseño gráfico que, actualmente se encuentra cursando el séptimo ciclo de dicha carrera con beca completa desde el segundo ciclo, sus papás son divorciados y con ninguno mantiene una buena relación, mensualmente recibe ayuda económica de un familiar que vive en el extranjero, mantiene una relación con su pareja desde hace 3 años, por el momento no tiene planes de matrimonio, sin embargo, tiene aspiraciones dentro del ámbito profesional, le interesa mucho el mundo de la fotografía los ambientes naturales específicamente, siendo ambientalista a morir, por ello tiene como ideal llegar a concientizar a la gente sobre el estado actual del planeta, plasmar a través del arte digital las diversas calamidades que el ser humano genera al planeta y a su vez mostrar la majestuosidad y belleza del mundo que tenemos para vivir y debemos cuidar.

ESTEBAN: Ingeniero eléctrico, de 34 años de edad; viudo desde hace 3 años, labora como docente en un colegio técnico de la ciudad de Quito, actualmente se encuentra viviendo con su mamá y su hija; su mamá tiene 63 años y sufre de artrosis avanzada difícilmente puede movilizarse por lo que Esteban se ha convertido en su apoyo total, por otra parte, la hija tiene 10 años; recientemente la niña está teniendo dificultad para respirar, constante hemorragia nasal, manchas rojas en la piel y palidez, los médicos no quieren precipitarse sin hacer exámenes previos, pero todo indica que podría tener leucemia.

FRANCISCO: Doctor en medicina, de 42 años de edad. Tiene 21 años de casado, tiene dos hijos, el mayor de 18 años de edad estudia en la Universidad Católica en el 3er semestre de la carrera; la menor, de 15 años de edad, está terminando la secundaria. Francisco trabaja como investigador de tiempo completo en la Universidad Central del Ecuador. Actualmente concentrado en un proyecto importante en la lucha contra el cáncer. Sus últimos reportes de avance en el proyecto (reportes que han sido publicados en algunas revistas científicas a nivel internacional), indican que está a punto de hacer algunos descubrimientos importantes.

Francisco trabaja en forma gratuita una mañana a la semana en la consulta externa del Hospital Universitario; es miembro de la Sociedad Médica del Ecuador; miembro del club Rotario y gran aficionado al fútbol.

GUILLERMO: De 27 años de edad. Tiene 5 años de casado; tiene una niña de 3 años y su esposa espera un bebé en tres meses más. Guillermo trabaja actualmente como mecánico automotriz en la agencia local de Lavca. Por las tardes, cuando sale de su

trabajo, asiste a la Escuela Mecánica; está tomando un programa de 2 años sobre "reconstrucción de transmisiones automáticas". No se tiene información de actividades de tipo social que desarrolle.

Se sabe que tiene planes para instalar y operar un taller de reparación de transmisiones automáticas tan pronto termine sus estudios (le faltan 14 meses). Guillermo es originario de Ibarra al igual que su esposa. Llegaron a Quito en busca de oportunidades de trabajo y desarrollo hace sólo 2 años.

TERESA: Treinta años de edad, once años de casada. Tiene cinco hijos (niño 10, niño 8, niña 7, niña 5, niña 1.) Su esposo atiende un restaurante de su propiedad, nada extravagante, sólo un negocio que le permite vivir con algo de comodidad, aunque sin lujos. Teresa terminó la preparatoria. Nunca ha trabajado fuera de su casa. Teresa y su esposo acaban de conseguir una casa en Tumbaco (valle en la periferia de Quito). Es una casa modesta pero lo bastante amplia para la familia. Teresa está haciéndose cargo de la decoración de su casa, para determinar si tiene el talento necesario para volver a la escuela y tomar un curso sobre Decoración de Interiores. Desde que se percató de su problema renal, Teresa ha intensificado su actividad en la iglesia a donde asiste.

DAVID: Edad 23 años. Soltero, pero acaba de anunciar su compromiso matrimonial con una joven de 19 años (su novia desde hace 5 años). Actualmente David cursa el último año de su carrera en la facultad de Comunicación en una de las universidades de la ciudad. Sus planes incluyen el terminar su carrera, graduarse, casarse este verano y con la beca que se le ha ofrecido, continuar sus estudios de periodismo en el extranjero. Le gustaría obtener una Maestría, un Doctorado y volver a Quito a ejercer como Profesor Universitario y Editorialista en alguno de los periódicos locales.

David es miembro de varios grupos políticos-estudiantiles; a menudo ha criticado la forma en que se maneja la Universidad. En una ocasión se le "suspendió" en sus derechos de estudiante por hallársele responsable de cierta "agitación" estudiantil interna. Algunos de sus trabajos literarios (ensayos y poesías) han sido publicados en periódicos y revistas del área. Su padre opera un negocio propio, su madre murió hace varios años. Tiene dos hermanas menores (16 y 19 años).

LAURA: Edad 34 años, soltera. Actualmente trabaja como Secretaria Ejecutiva para una importante firma local, subsidiaria de una Compañía Americana. Ahí ha trabajado desde que terminó sus estudios comerciales avanzados (hace casi 13 años). Tiene una hermosa y bien educada voz; asiste a la Primera Iglesia Bautista de la localidad, en donde es la solista contralto en casi todas las presentaciones del coro. La más reciente presentación fue el oratorio "El Mesías" de J.F. Hendel. Es miembro del coro unido de la ciudad. Activa en el trabajo de su iglesia y de otras instituciones de beneficencia.

HOJA DE REPORTE PSICOLÓGICO MEMORÁNDUM

DE: Sección de Psicología Hospitalaria

PARA: Comité para decisión sobre asignación de pacientes a máquina de Hemodiálisis.

ASUNTO: Estudio de Pacientes.

Es una entrevista de rutina a fin de formar el expediente de los pacientes. Los siguientes pacientes fueron analizados y evaluados con relación a la siguiente información:

SOFIA: En la entrevista realizada indica ser una persona bastante centrada “con los pies en la tierra” esta consiente de su enfermedad y de lo grave que es, ha recibido mucho apoyo por parte de su pareja quien está estudiando administración de empresas, a Sofía le preocupa mucho a donde puede ir a parar el mundo si lo seguimos llevando como lo hacemos hoy en día, considera que la fuerza de cambio comienza por uno solo y luego encuentra aliados que le apoyan, tiene gran ilusión de poder cumplir sus objetivos, de hecho ha emprendido actividades de sensibilización que poco a poco se ve que están dando resultado en pequeños grupos y desea poder llevar eso a un grado más amplio con el tiempo.

ESTEBAN: Indica sentirse preocupado debido a que se ha convertido en el soporte de su hogar es hijo único por lo que su mamá está a total cuidado de él, además le preocupa demasiado el estado de su hija ya que “si algo le pasa a él, ¿Quién podría cuidar de su hija?” y más aún si padece de leucemia, actualmente tiene un empleo que le permite cubrir sus necesidades y llevar una vida relajada, tiene muchas ansias de poder continuar con su vida de forma habitual y poder ver crecer a su hija y cuidar a su mamá hasta las últimas instancias.

FRANCISCO: Se encuentra preocupado por su condición de salud, e informa que ello interfiere con su trabajo. Parece estar entregado totalmente a su trabajo, y también parece evidente que está a punto de hacer algún importante descubrimiento en el tratamiento del cáncer. Fue difícil para nosotros el hacer que nos hablara en términos que pudiéramos entender.

Sus relaciones familiares están tensas y lo han estado por algún tiempo debido a la forma en que se entrega a su trabajo. Nosotros creemos que Francisco es un investigador de primera clase, y que ha contribuido grandemente con la investigación médica, con sus conocimientos y experiencia aún podrá contribuir más. Carece de creencias religiosas y es aficionado al fútbol. Sin embargo, también creemos que es un

individuo mentalmente perturbado que con el tiempo probablemente desarrollará un trastorno esquizoide que requerirá ayuda psiquiátrica.

GUILLERMO: Una persona sencilla y bien orientada. Muy entregado a su familia, parece un excelente padre y esposo. La capacidad de Guillermo para desarrollarse en el campo que ha escogido parece limitada.

A duras penas salió de secundaria, si bien nunca tuvo problemas disciplinarios y sus maestros lo consideraban un alumno que se esforzaba. Lo más probable es que no tenga éxito en sus planes de negocios; parece que tendrá que contentarse con ser un mecánico de taller en forma permanente.

Su esposa estudió para secretaria; parece que ella podría obtener un buen empleo y ganar tanto o más que Guillermo, pero éste no se lo permite porque siente que él es el que debe proveer a las necesidades de hogar, y además quiere a su esposa en casa a "tiempo completo". Guillermo parece no tener plena conciencia de las serias implicaciones de su enfermedad ni de sus actitudes machistas.

TERESA: El psicólogo que entrevistó a Teresa la describió como "ratón de iglesia". Es la directora del grupo de pastoral de la iglesia a donde asiste y parece que no puede hablar de otra cosa que no sea la religión y sus niños. Su reciente interés en decoración de interiores podría ser un indicio de cambio, pero no se sabe si ese interés es real o fue generado artificialmente cuando supo de la entrevista que se le haría.

Teresa parece resignada a la gravedad de su enfermedad y posible muerte. Su esposo trabaja de la mañana hasta la noche, sus hijos lo quieren y lo respetan. La madre de Teresa vive con ellos y es una gran ayuda en la atención a los niños.

DAVID: Un típico "estudiante-activista". David es un estudiante muy inteligente, su evaluación demostró elevadas capacidades intelectuales. Es respetado por compañeros y maestros. Aunque parece muy seguro de lo que quiere, parece no darse cuenta de que pone en peligro su futuro al involucrarse en sus "causas" como él las llama. El secretario de la facultad donde estudia lo describe como un individuo que luchará por cualquier cosa.

Su enfermedad renal lo ha amargado y lo ha afectado emocionalmente. Su padre ha invertido bastante tiempo, dinero y energía emocional en David, él siempre deseó que David fuera abogado. Las relaciones entre David y su padre están un poco deterioradas actualmente. David parece poco interesado en sus 2 hermanas, aunque ellas lo quieren y lo tienen en alto concepto. Su futuro suegro, en exitoso hombre de negocios, espera que David se una al negocio de la familia al terminar sus estudios.

LAURA: Ella es una típica "mujer de carrera". Autónoma, independiente y muy activa. Es obvio que su agresividad natural y sus tendencias combativas minimizaron sus posibilidades de matrimonio. Seguido sale con otros compañeros de trabajo; no se sabe que tenga o haya tenido amistades íntimas del sexo opuesto.

Su jefe la considera indispensable, su hoja de trabajo es superior y sus actividades en la iglesia y en otros grupos de beneficencia, han sido muy efectivas. Es bien apreciada por todos los que lo conocen, tiene pocas amistades "íntimas". Parece resignada a su muerte, lo que, es más, ha expresado que preferiría que otra persona fuera escogida para ocupar el lugar en la máquina. Esta expresión pareció ser totalmente sincera.



Cuenca, a _____

CARTA DE CONFIDENCIALIDAD

Yo, _____ con cédula de identidad _____ manifiesto mi voluntad y aceptación para ser parte del ejercicio de Assessment Center con la finalidad de ser evaluado por competencias. Además, me comprometo a no difundir lo tratado dentro de esta jornada con compañeros de trabajo, conocidos o allegados con el fin de precautelar que la información recolectada sea lo más certera posible y a exclusiva disposición del equipo investigador y la organización.

CI:

MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA OBSERVADORES

| ASSESSMENT CENTER | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 |
| Tolerancia a la frustración y autocontrol | | | | | | |
| Se encuentra atenta a las intrusionas iniciales del proceso. | | | | | | |
| Busca realizar la actividad sin generar conflicto. | | | | | | |
| Tiene una actitud serena durante la evaluación. | | | | | | |
| e mantiene vigilante, suspicaz y precavido (a) ante comentarios Se le nota preocupado o inseguro. | | | | | | |
| Realiza gesticulaciones de desagrado durante la evaluación. | | | | | | |
| Su rostro se muestra tranquilo (a) a pesar de las provocaciones. | | | | | | |
| Mantiene movimientos contante de sus extremidades. | | | | | | |
| Se percibe sudoración en zonas visibles del evaluado. Lleva algún objeto a su boca con frecuencia. | | | | | | |
| Frecuentemente se toca una parte de su cuerpo. (refregarse) | | | | | | |
| Tiende a desviar la mirada o evita que se le pregunte algo. | | | | | | |
| Usa muletillas durante el discurso en la evaluación. | | | | | | |
| OBSERVACIONES CUALITATIVAS. | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

MATERIAL DE CAPACITACIÓN PARA EVALUADORES

CAPACITACIÓN DE EVALUADORES



IMPORTANCIA.

- › Forma parte del proceso de evaluación.
- › Elimina la incertidumbre de ¿Qué es lo que se va hacer?
- › Ayuda a tener una apreciación mas clara de lo que estamos evaluando.
- › Todos estamos sintonizados en un mismo canal y hablamos un mismo lenguaje.
- › Eliminar errores en la evaluación.

PERFIL DEL EVALUADOR

- › Persona observadora, capaz de percibir más allá de lo que normalmente se pasa por alto.
- › Pensamiento crítico.
- › Persona objetiva y neutral.
- › Ser empático.
- › Capaz de brindar una retroalimentación breve y clara.

¿Qué es el assessment center?

- › El **Assessment Center** es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas **habilidades y competencias** para cubrir un puesto de trabajo o también es usada en el ámbito de evaluación de desempeño para detectar necesidades de capacitación o planes de carrera.

¿Qué es una competencia?

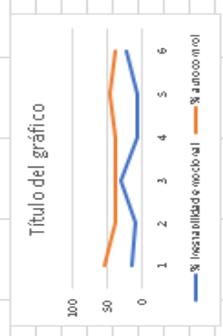


*del dicho
al hecho*

-¿Sabremos cumplir!-

EJEMPLO DE CLASIFICACIÓN DE MATRIZ CUALITATIVA

| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Tolerancia a la frustración y autocontrol | | | | | | |
| Se encuentra atento a las intrusiones iniciales del proceso. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Busca realizar la actividad sin generar conflicto. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tiene una actitud serena durante la evaluación. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Se mantiene vigilante, suspicaz y precavido (a) ante comentarios. Se le nota preocupado o inseguro. | 2 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| Realiza gesticulaciones de desagrado durante la evaluación. | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Su rostro se muestra tranquilo (a) a pesar de las provocaciones. | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Mantiene movimientos constante de sus extremidades. | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 |
| Se percibe sudoración en zonas visibles del evaluado. | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| Lleva algún objeto a su boca, se la muerde o lame con frecuencia. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frecuentemente se toca una parte de su cuerpo. (refregarse) | 3 | 1 | 5 | 0 | 1 | 0 |
| Tiende a desviar la mirada o evita que se le pregunte algo. | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Usa muletillas durante su discurso en la evaluación. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| TOTAL INESTABILIDAD EMOCIONAL(S4) | 7 | 5 | 16 | 4 | 3 | 12 |
| TOTAL AUTOCONTROL | 13 | 9 | 9 | 9 | 11 | 9 |
| % Inestabilidad emocional | 12,96296 | 9,259259 | 29,62963 | 7,407407 | 5,555556 | 22,22222 |
| % autocontrol | 54,16667 | 37,5 | 37,5 | 37,5 | 45,83333 | 37,5 |



observador 1 | observador 2 | observador 3 | observador 4 | observador 5 | observador 6

Ejemplo de matriz de presiones distribuida en los 3 grupos

| 1 | Candidato | ETAPA1 | ETAPA2 | ETAPA3 | TOTAL | ESTRÉS GLOBAL (sp) | ESTRÉS (Observadores) | | |
|----|--------------------|-----------|--------|-----------|-------|--------------------|-----------------------|---|---|
| 2 | Edwin_Contreras | 29434,81 | 1 | 70419,62 | 2 | 49113,57 | 1 | 4 | 2 |
| 3 | Jorge_Mendieta | 19647,37 | 1 | 81967,32 | 2 | 53638,12 | 1 | 4 | 2 |
| 4 | Juan_Izquierdo | 55138,15 | 1 | 140190,27 | 3 | 54103,81 | 1 | 5 | 2 |
| 5 | Tedi_Bernal | 96040,99 | 2 | 46555,75 | 1 | 115040,77 | 2 | 5 | 3 |
| 6 | Juan_Correa | 48064,99 | 1 | 52397,07 | 1 | 63746,01 | 1 | 3 | 1 |
| 7 | Miguel_Barbecho | 171143,43 | 3 | 90887,31 | 2 | | | 5 | 2 |
| 8 | Karina_Sampedro | 92463,37 | 2 | 174989,33 | 3 | 106700,93 | 2 | 7 | 2 |
| 9 | Gabriela_Celi | 75175,91 | 2 | 189031,16 | 3 | 178077,84 | 3 | 8 | 2 |
| 10 | Jenny_Tacuri | 91237,65 | 2 | 102045,61 | 2 | 63275,08 | 1 | 5 | 2 |
| 11 | Juan_Fernandez | 9411,6 | 1 | 185917,83 | 3 | 9529,15 | 1 | 5 | 2 |
| 12 | Gabriela_Guzman | 98522,17 | 2 | 60294,88 | 1 | 97255,83 | 2 | 5 | 1 |
| 13 | Carlos_Montero | 36101,94 | 1 | 44079,09 | 1 | 22966,01 | 1 | 3 | 2 |
| 14 | Andres_Landi | 115766,55 | 2 | 46881,41 | 1 | 64415,31 | 1 | 4 | 3 |
| 15 | Mayra_Avila | 91742,78 | 2 | 69989,24 | 1 | 56769,36 | 1 | 4 | 1 |
| 16 | Johanna_Siguenza | 61759,54 | 2 | 49630,89 | 1 | 91087,31 | 2 | 5 | 2 |
| 17 | Karina_Pesantez | 82162,36 | 2 | 81414,89 | 2 | 125222,37 | 2 | 6 | 1 |
| 18 | Cesar_Arias | 144817,28 | 3 | 50026,38 | 1 | 34300,01 | 1 | 5 | 1 |
| 19 | Katherine_Ordonez | 64016,83 | 2 | 48951,08 | 1 | 52134,61 | 1 | 4 | 1 |
| 20 | John_Fernandez | 67894,73 | 2 | 47689,13 | 1 | 56262,67 | 1 | 4 | 3 |
| 21 | Francisco_Parra | 103328,85 | 2 | 43544,34 | 1 | 103219,81 | 2 | 5 | 2 |
| 22 | Juan_Crespo | 102910,63 | 2 | 162998,2 | 3 | 77091,26 | 2 | 7 | 3 |
| 23 | Roberto_Castillo | 42381,26 | 1 | 104907,51 | 2 | | | 3 | 1 |
| 24 | Felipe_Sarmiento | 106862,03 | 2 | 66338,43 | 2 | 111372,75 | 2 | 6 | 2 |
| 25 | Angel_Atanguana | 51172,15 | 1 | 73883,95 | 2 | | | 3 | 3 |
| 26 | Katherine_Siguenza | 99375,13 | 2 | 99745,83 | 2 | 75716,05 | 1 | 5 | 1 |
| 27 | Nelly_Muncho | 154242,01 | 3 | 48455,98 | 1 | 116584,45 | 2 | 6 | 1 |

Hoja2

orden por aplicacion

definitivo

Hoja1

reporte_sd_etapa_1

FOTOS DE APLICACIÓN





