

ASSESSMENT CENTER Y SELECCIÓN DE PERSONAL

DANIEL ANTONIO DIAZ DUARTE

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO
HUMANO BOGOTÁ D.C.
2020**

ASSESSMENT CENTER Y SELECCIÓN DE PERSONAL

DANIEL ANTONIO DIAZ DUARTE

**Trabajo de Grado, para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO
HUMANO BOGOTÁ D.C
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Febrero de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefía Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director de la Maestría en Gerencia del Talento Humano

Dr. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado especialmente a mis padres por haberme forjado como la persona en la que me he convertido y todas sus enseñanzas, mis logros y metas personales cumplidas se los debo a ustedes incluyendo este nuevo título. Dedicado a ustedes por la motivación que siempre me inculcaron y los valores que vi en ustedes.

Quiero mencionar a mi familia y dedicarles este título, por siempre aceptarme y quererme como lo hacen, por su apoyo incondicional y su alegría.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a mi madre Diana, por su entrega por su amor y por su cariño hacia mí, gracias por siempre depositar un granito de fe y de motivación para mi vida, esencial para cumplir mis metas. Gracias a ti padre por tus enseñanzas y tus consejos, por siempre creer en mí y contagiarme los días con tu felicidad. Te agradezco a ti hermano por tu cariño y tu paciencia, verte me llena de tranquilidad.

Agradezco a mi familia y compañeros que siempre me han acompañado y me han ayudado a formarme como la persona que soy.

Por último, agradezco a Dios, por darme la fuerza para continuar en momentos difíciles y por su amor.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	18
OBJETIVOS	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2. ANTECEDENTES	21
2.1 ORIGEN Y CONCEPTO	22
3. JUSTIFICACION	25
4. DELIMITACION	26
5. MARCO TEORICO	27
5.1 CONCEPTO DE CUALIFICACION	28
5.1.1 Empeño físico y psicológico	29
5.1.2 La Cultura del Trabajo	30
5.1.3 Aspectos de Cualificación	30
5.1.3.1 Conocimientos técnicos y prácticos	31
5.1.3.2 Iniciativa	31
5.1.3.3 Actividad Intelectual	31
5.1.3.4 Experiencia	31
5.1.3.5 Autonomía	32
5.1.3.6 Complejidad en el trabajo	32
5.2 COMPETENCIAS	33
5.2.1 Gestión por competencias	35
5.2.1.1 Motivación	35
5.2.1.2 Rasgos de personalidad	35
5.2.1.3 Auto comprensión	35
5.2.1.4 Conocimiento	36
5.2.1.5 Habilidad	36
5.3 ASSESSMENT CENTER	36
5.4 Ejercicios de simulación	37
5.4.1 Entrevista	37
5.4.2 Test de Personalidad	37
6. DISEÑO METODOLOGICO	39
7. IDENTIFICACION DE LAS HERRAMIENTAS PARA UNA BUENA SELECCIÓN DE PERSONAL	40
7.1 OUTSOURCING	40
7.2 EMPLOYER BRANDING	41

8. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL BENEFICIO PARA LA ORGANIZACIÓN	43
9. ASSESSMENT CENTER COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	44
10. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	46
11. CONCLUSIONES	47
12. RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFIA	49

LISTADO DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. El Concepto de Profesionalidad Vs Cualificación	28
Grafico 2. Contenido básico de trabajo.	29
Grafico 3. Aspectos de la Cualificación.	31
Grafico 4. Características de las competencias	36
Grafico 5. Las ventajas del Outsourcing.	41

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características de Cualificación y Competencias	33
Tabla 2. Ranking de técnicas de selección por frecuencia de uso en Israel, Eslovenia y U.S.A	38
Tabla3. Contenido de ítems Assessment Center	45

GLOSARIO

ASSESSMENT CENTER: Herramienta para el proceso de selección de personal, es un tipo de evaluación que se desarrolla en el proceso.

COMPETENCIAS: Capacidades humanas que consta de diferentes conocimientos, pensamiento, carácter, valores entre otros. Según el blog digital IMG¹ especializado Business School y Recursos humanos, son aquellas habilidades y aptitudes que tienen las personas que les permiten desarrollar un trabajo de forma exitosa.

DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS: Se refiere a la metodología básica que contribuye a hacer realidad todo tipo de proyectos dentro de una organización, es una herramienta que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa y así lograr realizar el análisis de puestos de trabajos, a través de una descripción sistematizada de lo que hace el conjunto de trabajadores de una organización.²

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: Se refiere a identificar, medir y administrar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Esta valoración debe estar orientada hacia el futuro y así lograr emplear todo el talento humano en la organización. La líder multinacional AEC³ define la evaluación de desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación para medir la eficiencia del desarrollo de las actividades.

EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA: Comprende un instrumento aplicado en la evaluación de personal, formación empresarial, orientación profesional, evaluación de desempeño, desarrollo directivo y liderazgo. Con estas pruebas se pretende identificar atributos psicológicos vitales que terminan el desempeño laboral.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Se trata de un procedimiento el cual identifica las capacidades de las personas solicitados en los puestos de trabajo por la organización. Por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente. Su objetivo final es cerciorarse de que escojan la persona indicada para realizar una

¹ IMF. Business school. Habilidades y competencias de profesional en recursos humanos [sitio web]. Madrid; [Consultado: 12 de febrero de 2020]. Disponible en <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/habilidades-y-competencias-del-profesional-de-rrhh/>

² CARRASCO, José. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. En: Revista Electrónica. [Sitio Web]. Enero –Marzo, Nro. 02. 2009, p.36. [Consultado 15, Agosto, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

³ AEC. Evaluación de desempeño [sitio web]. Madrid; [Consultado: 12 de febrero de 2020]. Disponible <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>

labor y cumpla las competencias y actitudes necesarias para así conseguir éxito en sus operaciones. ⁴

HABILIDADES: Es la capacidad de llevar a cabo una tarea con resultados determinados a menudo dentro de un período de tiempo, energía o ambos.

PERSONAL: Capital humano que necesitan las organizaciones

RECLUTAMIENTO: Es un proceso con el fin de atraer personal para una vacante en específico

SELECCIÓN: Escoger a una persona que más se adapte a la vacante que se ofrece.

SELECCIÓN DE PERSONAL: Se trata de escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar cargos ya existentes en la empresa, con el fin de mantener y/o aumentar la eficiencia y el desarrollo de la persona. Según el blog digital RHtalentohumano es un proceso el cual integra la vinculación, control, remuneración y bienestar social del recurso humano, consiste en una serie de pasos enfocados a elegir que aspirante será el más apto para ser contratado⁵

⁴ HTRENDS. Infoempleo. Gestión por competencias [sitio web]. Madrid; [Consultado: 12 de febrero de 2020]. Disponible en <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-gestion-competencias-rrhh>

⁵ RH, Selección de personal [blog Digital]. RH, Talento Humano. 02 de junio de 2010. [Consultado 10 de febrero de 2020]. Disponible en: <http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/seleccion-de-personal.html>

RESUMEN

En este trabajo se analiza la relación entre la selección de personal y una de las metodologías aplicadas para desarrollarla llamada Assessment Center, donde se compararán las distintas técnicas utilizadas por este modelo de reclutamiento y también como beneficia a las organizaciones un adecuado proceso de selección de personal.

Se da inicio con una breve introducción al término, su origen y como ha venido evolucionando su concepto con el paso de los años. La finalidad de esta investigación es evidenciar y detallar la importancia que tiene el Assessment Center como solución para dar inicio a un buen proceso de selección de personal, que por medio de una serie de ejercicios nos permita perfilar y evaluar las condiciones y habilidades de un aspirante para determinar si este cumple los requisitos solicitados para ocupar un cargo determinado por la organización.

Palabras claves: Reclutamiento, Selección de personal, Outsourcing. Cualificación, Evaluación por competencias

ABSTRACT

This paper analyzes the relationship between the staff pick within a company and one of the methodologies used to develop them, called Assessment Center. Where the different specific techniques can be compared by this recruitment model, We will also show how organizations benefit from an adequate personnel selection process.

It begins with a brief introduction to the term, its origin and how its concept has evolved over the years. The purpose of this research is to demonstrate and detail the importance of the Assessment Center as a solution to start a good person selection process, that through a series of exercises allows us to profile and evaluate the conditions and skills of an applicant to determine if it meets the requirements requested to fill a position determined by the organization

Keywords: Recruitment, Personnel selection, Outsourcing. Qualification, Evaluation by competences.

INTRODUCCIÒN

En el documento que se presentará en las siguientes páginas plasmare mi punto de vista y las referencias que consulte durante un año, en libro y documentos de diferentes autores sobre el Assessment Center y la selección de personal en las organizaciones, de esta forma en el documento desarrollo los dos temas teniendo en cuenta que las organizaciones cada día están más preocupadas por el hacer, y sobre como sus empleados desarrollan sus principales potenciales en la misma, y de esta forma se ven evidenciados en cada uno de ellos sus competencias.

En el documento se evidencia, que es de vital importancia aplicar conocimientos de Assessment Center en la práctica de selección de personal y que los reclutadores deben tener los recursos suficientes para lograr aplicar esta herramienta que permite escoger al mejor candidato para tener una cultura en la organización bien desarrollada y formada. Adicionalmente, se desarrollan diferentes opciones para aplicar el Assessment Center, y tener mejores prácticas para su implementación. En el documento se sugiere también que las prácticas de selección de personal están sobrevaloradas y que el Assessment Center es el futuro del proceso de selección de personal.

Se comenta que no es una tarea fácil para aplicar, puesto que implica que la empresa confíe en la herramienta y que le proporcione los recursos suficientes que se requiere para aplicar este modelo de selección de personal. Es relevante capacitar también a sus empleados y analizar de forma correcta el puesto de trabajo y determinar cuáles son las necesidades que el mismo requiere y con qué competencias debe llegar la nueva persona que ocupe la vacante.

Se hace dicha investigación y se da resultado al problema, considerando las investigaciones realizadas con anterioridad y dando referencia a autores que ya desarrollaron el tema dentro de sus organizaciones y que aceptan y reconocen que es la mejor herramienta que han utilizado para la selección del personal.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Definir el Assessment center, como herramienta que permita a la organización, tener un buen manejo en las prácticas de selección de personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles son las herramientas para una buena selección de personal, a partir de autores representativos del tema.
- Comprender a profundidad la importancia de un adecuado proceso de selección, y como este beneficiara a la organización.
- Utilizar el Assessment center como herramienta fundamental, para el proceso de selección de personal.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El documento se inició con una definición de conceptos como Assessment Center, y selección de personal, dentro del proyecto se plantea cómo debe manejar el personal el tema de Assessment Center y cuáles son las pautas y el proceso que debe hacerse para su desarrollo. En el proceso de selección de personas, es importante resaltar que el Assessment Center es un conjunto de pruebas que se le hacen al candidato para evaluar su comportamiento frente a diferentes tipos de situaciones dentro de la organización.

En la actualidad cada vez más empresas utilizan este tipo de herramienta, pero no las suficientes para tener un adecuado proceso de selección de personal, es evidente que las organizaciones, quieren llegar a tener una empresa competitiva en el mercado, y para esto necesitan un personal idóneo dentro de su organización, y es tarea del departamento de Talento Humano, fijar la meta, de escoger los mejores candidatos desde el proceso de selección de personal.

De esta forma la organización debe adoptar esta herramienta como elemento principal en el proceso de selección, y conocer a fondo como se realizan sus pruebas, para que son y cuál es su finalidad, muchas veces en las organizaciones no se toma este tipo de medida y un proceso de selección de personal no es el mejor, por lo que la empresa al cabo de un tiempo no estará conforme con la selección y tendrá que volver contratar una persona más idónea que la anterior, asumiendo las consecuencias en costos y tiempos.

De acuerdo con lo anterior y haciendo un estudio del estado del arte donde se pregunte ¿Será el Assessment center, la herramienta capaz de remplazar los demás procesos de selección de personal?

2. ANTECEDENTES

Sobre el tema de selección de personal se ha investigado y creado procesos y procedimientos desde siglos pasados comenzando con el trabajo agrícola, dando paso a la época industrial y traído más a la actualidad en 1994 el autor Cuervo García dice que “ *el reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan con los requisitos de la organización*”⁶, para 1999 Chiavenato⁷ define como selección de recursos humanos, lo siguiente: “*la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado*”, explica también que puede haber dos tipos de resultados; el primero se refiere a personas adecuadas al cargo, y el segundo tipo, personas adecuadas y eficientes para el cargo. En el año 2000 los autores María García, Henrique Hierro y José Jiménez⁸ en su libro Selección de Personal, presentan un Sistema integrado donde plantean un cuadro con las jerarquías de los niveles de los cargos, las áreas o los encargados para el reclutamiento de personal. En el cuadro se aprecia como primer responsable al seleccionador, que pertenece al área de selección de personal, en el departamento de Talento Humano; esta organización empresarial, como parte de un entorno organizacional y un sistema social.

Para el 2007 sale al mercado un libro del Editorial Vértice, llamado Selección de personal⁹. Donde muestra cada uno de los pasos que debe tener en cuenta un reclutador para el proceso de selección, y que también debe tener en cuenta antes de todo cual es la descripción y el análisis del cargo, con base en el cual se debe reclutar el candidato competente, para desarrollar las actividades asignadas, de tal manera que las ejecute con éxito. Esto implica tomar la decisión por la persona idónea para su desempeño.

Para conocer aún más el tema de Assessment Center, se publica en el 2006 el libro de Mariela Pinilla¹⁰ donde muestra los pasos que se deben seguir para aplicar esta práctica, cuales son los procesos, el ambiente en que deben estar las personas, y que la organización previamente debe tener los perfiles de los cargos con las competencias y requisitos físicos, mentales, emocionales, entre otros, que le

⁶ CUERVO GARCÍA, Alvaro. Introducción a la administración de empresas. 6 ed. España: Thompson Reuters. 1994, p.32. ISBN 9788447028672

⁷ CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, German A. y APARICIO, Jesús Báez. Administración de recursos humanos. Ciudad de México: McGraw-Hill, 1983[Consultado: 13 de febrero de 2020]. ISBN 9684514336

⁸ GARCÍA NOYA, María; HIERRO DÍEZ, Enrique; JIMÉNEZ BOZAL, José Javier. Selección de personal. Sistema integrado. Madrid. Editorial ESIC 199, p 146. ISBN.9788473561679

⁹ EDITORIAL VÉRTICE; EQUIPO VÉRTICE. Selección de personal. Málaga. Editorial Vértice, P 52. 2007. [Consultado: 13 de febrero de 2020]. ISBN 9788492598656

¹⁰ PINILLA, Mariela Dáz. Assessment Center Paso a Paso. Psicom Editores, 2006. [Consultado: 12 de febrero de 2020]ISBN 9789589783627

permite tomar la decisión sobre cuál de las personas que se encuentran en el proceso es la más adecuada para el cargo que se pretende ocupar.

Posteriormente, para el año 2011 el autor Ángel Olaz¹¹ propone un libro con los procedimientos metodológicos que deben realizarse para el buen funcionamiento de la evaluación de Assessment Center, donde expone cuál es su alcance y cómo puedo analizar este tipo de evaluación de, que relaciona con la evaluación del desempeño. En el libro resalta cuales son las principales dificultades para desarrollar esta práctica, y como el empleador debe evaluar cada uno de los resultados para un proceso de selección adecuado.

2.1 ORIGEN Y CONCEPTO

Con el paso de las primeras dos guerras mundiales, las organizaciones adoptaron procesos relevantes propiciados por ciertas estrategias que se generaron en estos eventos. Para ser más exactos en Alemania tras la culminación de la Primera Guerra Mundial y al verse obligado el ejército alemán a firmar la derrota por medio del Tratado de Versalles (1919) , no quedó otra opción que examinar las causas que los llevaron a esa situación , concluyendo la baja cualificación profesional de sus unidades militares.

Luego de este periodo de reflexión, nace la necesidad de dotarse de un sistema de trabajo que evitase esas carencias que a la hora de la verdad fueron determinantes en los acontecimientos ocurridos.

El principal objetivo era seleccionar de forma efectiva a los mandos más idóneos, para que pudiesen desarrollar de forma excelente sus funciones en sus puestos de trabajo. Fue necesario conjugar un extenso abanico de simulaciones y pruebas situacionales que permitieran medir el potencial de sus unidades.

De nuevo, así como en varias ocasiones a lo largo de la historia, un escenario con trasfondo bélico genera un desarrollo, que tiempo más tarde termina escalando en la esfera de lo civil y en el ámbito empresarial.

Años más tarde , el fundador de la Sociedad Psicoanalítica de Boston y profesor de la Universidad de Harvard , Henry Murray¹² (1938) elabora una influyente teoría sobre el constructo psicológico de la personalidad , el cual repercutió en la modelización de lo que hoy en día se conoce como Assessment Center.

¹¹ CAPITÁN, Angel Olaz. Desarrollo metodológico de un " Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. Lan harremanak: Revista de relaciones laborales, 2011, no 24, p. 197-218. ISBN 978-84-17789-03-9

¹²MURRAY, HENRY A, 1938, Explorations in Personality. A clinical and experimental study of fifty men of college age, by the workers at the Harvard Psychological Clinic, etc. New York.. [Edited by Henry A. Murray.]. Oxford University Press. ISBN 9780196319698

Nos explica que se requieren múltiples indicadores para examinar de manera adecuada el desempeño del individuo. Este profesor y analítico diseñó un método de trabajo el cual sería de gran utilidad y que para comenzar evaluaría alrededor de 50 personas a través de diferentes mediciones, observación de comportamientos de los individuos, en grupo y desarrollo de tareas en múltiples escenarios y además de eso sumando en el proceso varios observadores.

Hacia el año 1942 en Inglaterra y a partir de las enseñanzas y experiencias desarrolladas en la Alemania Nazi, se da inicio a los War Office Selección Board (WOSB) o mejor conocidos como equipos de evaluación conformados por personal militar orientado a una mejor sección de las unidades militares, ahora ya con un incremento en el desarrollo de simulaciones individuales y grupales.

Luego de estos hechos presentados en Inglaterra, cerca de los años 1945-1946 nace el Office of Strategic Services (OSS) de los Estados Unidos, que en base de las experiencias de la WSOB británica y en su prisa por saber si los militares que estaban eligiendo eran efectivos o no, surge la necesidad de poder implementar la selección de personal cualificado pero en este caso para el servicio secreto de los Estados Unidos.

De nuevo Murray junto a Mc Kinnon y Gardner¹³ desarrollan este programa publicándose el trabajo denominado Assessment of Men por el OSS Assessment Staff (1948) donde señalan la validez de las pruebas desarrolladas, así como comentarios relacionados con la mejora del sistema. En este contexto la configuración del equipo evaluador incluía más integrantes vinculados a las ciencias sociales y a la psicología que en el caso inglés. Junto a estos aspectos también se desarrollan otro tipo de dinámicas y simulaciones más complejas. Es a partir de este momento cuando se asientan las bases del AC y comienza a gestarse su desarrollo a un ritmo más intenso que con anterioridad.

Tiempo más tarde todas estas enseñanzas adquiridas recalcan en el mundo de las empresas y en punto concreto en la AT&T. En 1956 esta organización desarrolla el AT&T Management Progress Study con la dirección del psicólogo Douglas Bray quien desempeñaba el cargo de director de investigación de personal , en el cual promueve una evaluación a un poco más de 450 personas , con y sin formación universitaria . Esta evaluación estudiaba 25 aspectos considerados clave en empresarios de éxito. La estructura de este Assessment Center se basó a una entrevista, ejercicios in Basket, juegos de rol, grupos de discusión y un concienzudo análisis curricular de los candidatos.

¹³ TORRES, Geli Pautt. Los assessment center: una metodología para evaluar directivos. En: *Revista de Estudios avanzados de liderazgo*, , vol. 1, no 3. 2014. [Consultado: 13 de febrero de 2020] .p 52. Disponible en

En 1958, en la corporación Michigan Bell Telephone Co. Se implementa un ambicioso programa de Assessment Center, donde quizás uno de los elementos más sustantivos se relaciona al desarrollo de las actividades por parte del personal interno de esta organización al cual anteriormente se le había formado en esta técnica. Seguido a esta implementación y primera aplicación de tipo industrial otras empresas y corporaciones siguieron este modelo. IBM, Sears, Standard Oil y General Electric solo por mencionar algunos casos.

En la segunda parte de la década de los 80 y principios de los años 90 comienzan a desarrollarse esta clase de técnicas en España, de la mano de empresas multinacionales erradicadas en dicho país, junto a la oferta de empresas consultoras especializadas en la prestación de servicios profesionales.

A lo largo del tiempo han venido cambiando y mejorando las maneras de implementación de estas metodologías y cómo es el proceso de capacitación de quienes realizan estas prácticas, así como ocurrió en 1979 donde un selecto grupo de expertos aplicaron las normativas, argumentos éticos y sus conductas de entrenamiento. Sobre los años 1989 y 1990, un nuevo grupo formado por Douglas y George Thornton III, participantes del Development Dimensions International y La universidad de Colorado, respectivamente, proponen: “Es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación”¹⁴.

En la actualidad y en el contexto de las organizaciones, no solo se busca evaluar las potencialidades de cada individuo, las principales primicias del Assessment Center se orientan a procesos de Talento Humano como lo son: selección de personal, detección de necesidades de formación y el desarrollo de carreras profesionales.

¹⁴ TORRES, Geli Pautt. Los assessment center: una metodología para evaluar directivos. En: Revista de Estudios avanzados de liderazgo, vol. 1, no 3. 2014. [Consultado: 13 de febrero de 2020]. Disponible en

3. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones día a día quieren llegar a ser competitivas y reconocidas a nivel mundial, para lo que necesitan un personal adecuado que vaya con las políticas de la empresa y que sienta a su empresa como una familia y de este modo muestre y ofrezca lo mejor que tiene respecto a sus capacidades, para esto las empresas en la actualidad están invirtiendo mucho dinero y tiempo en el proceso de selección de personal, que es la principal causante de una buena o una mala decisión respecto al trabajador.

La mayor parte de las organizaciones solo hace un simple cuestionario de cómo es la persona y cuáles son sus trabajos pasados, pero en realidad la selección de personal va mucho más allá de saber sobre la persona y de lo que ella cuenta, si no que la empresa debe enfocarse más en que puede ofrecerle a él puesto, es decir con qué habilidades cuenta y cuáles son sus comportamientos al momento de tener una situación determinada dentro del trabajo, para eso es necesario que la empresa sepa que el Assessment center es la herramienta que le ayudará, como también al reclutador, para reconocer si es la persona que realmente busca y las habilidades y si las competencias se ajustaran o no al cargo al cual se está presentando.

Es importante también que las empresas reconozcan que debe hacerse un estudio completo de la herramienta para poder aplicarla de forma correcta y de este modo llegar a tener un buen proceso de selección de personal.

Es también importante que a los reclutadores se les haga una capacitación exhaustiva sobre el recurso que van a utilizar para la entrevista el cual es el Assessment center ya que si el reclutador no sabe cómo observar y no sabe cómo identificar las competencias de la persona que quiere la empresa, la organización perderá dinero, tiempo, y por supuesto dejará ir el talento que tanto buscan, para la vacante que tiene la empresa.

Por esto es de vital importancia que se invierta en dinero, recursos, y tiempo para llegar hacer un adecuado uso de esta metodología, considero que las empresas necesitan saber cómo es una persona en un ambiente determinado, y cómo son sus comportamientos al trabajar con diferentes compañeros, las competencias que se resaltan al dirigir una actividad, y la forma de ser al tomar una clase de decisión, por esto si no se escoge de forma adecuada y con mucha atención por parte del reclutador, la empresa se verá afectada no solo económicamente, sino que también su cultura organizacional se verá afectada, por la mala decisión al momento de escoger al candidato. Personalmente, considero que el Assessment Center es un recurso que puede llegar a ser el mejor beneficio con el que cuente un programa de selección de personal dentro de la organización.

4. DELIMITACIÓN

Sobre este tema se ha publicado información desde siglos anteriores; en este documento se tendrá en cuenta los 10 años más cercanos al 2019, es decir que se trabajará con la información seleccionada en el periodo comprendido entre el 2009 y el 2019 donde se ha investigado sobre el tema de selección de personal y Assessment Center. Cada uno de los autores primero explica el origen del termino que se utiliza para la selección y a partir de esta definición desarrolla cada una de sus investigaciones como lo es el caso del libro “Selección de Personal” escrito por el equipo Vértice de la misma editorial nos presenta un recuento cronológico a partir de cuándo se comenzó a utilizar el concepto de selección y como según la época iba evolucionando hasta llegar al siglo XXI, donde de manera muy detallada conceptualizan el tema, y desglosa los temas que tengan relación respecto con lo que la editorial plantea.

Varios de los autores mencionados anteriormente, se centran en explicar el procedimiento que deben tener las organizaciones para tener una buena práctica al momento de gestionar dicho concepto, y lo hacen de una forma mesurada y bien entendida en la actualidad.

Para el tema de Assessment Center igual se toma el periodo comprendido entre el año 2009 y el 2019, es decir los 10 años más recientes, los autores señalan el tipo de procedimientos y condiciones que este tipo de evaluación debe tener y que pautas la empresa con anterioridad debe poseer, para que los resultados sean los que esperan, la mayoría de autores señalan otros tipos de metodologías diferentes, pero todas centradas en el mismo resultado: un proceso de selección de personal adecuado y además efectivo para la organización.

5. MARCO TEÓRICO

Para este documento quiero dar un énfasis principal en el autor Ángel José Olaz Capital¹⁵ quien escribe el libro sobre “Desarrollo Metodológico de un Assessment Center basado en un Sistema de Gestión por Competencias, donde nos explica el paso a paso que esta herramienta debe tener y como un reclutador debe hacer las pruebas para llegar a tener más éxito al momento de practicarlas. Escribo en especial sobre este autor porque muchos estudian e investigan el tema, pero no muestran como es el proceso paso a paso que deben tener los reclutadores para aplicar la herramienta. Este autor hace un énfasis importante en lo que se considera que es el Assessment Center, además de explicar y enseñar sobre su origen. Cada organización debe tener como referente este tipo de libro, porque le servirá como referente para la aplicación de la herramienta. Le permita hacer una prueba e identifica cuáles fueron las principales dificultades y que fue más fácil al momento de desarrollar esta herramienta. Es importante porque hace referencia a las competencias y llega a identificarlas en el momento de aplicar las pruebas. Así mismo detecta si la persona que esté realizando la actividad tiene el conocimiento y si tiene claro qué es lo que quiere ver en la próxima vacante que se presente en la organización.

Otro libro que se referencia en este documento, es el de “Selección de Personal Sistema Integrado”, de los autores María García, Enrique Hierro y José Javier Jiménez¹⁶, ellos presentan la teoría sobre la necesidad que en la actualidad el trabajo es una constante de cambio donde va evolucionando y con el evoluciona la forma de hacer las cosas. De tal manera que los autores identifican como pueden mejorar el proceso de selección de personal, cuáles son las principales características y que aspectos el individuo al momento de realizar la selección de personal, requiere tener en cuenta, esta persona tendrá un mínimo de características iguales a las de las personas que conforman la organización.

La selección de personal permite adecuar de forma correcta la cultura de la organización y pretende que las personas que ingresen posean las competencias adecuadas para el puesto de trabajo; de esta forma se considera que es fundamental estudiar y analizar con anterioridad que necesidades son las que requiere e identifica la empresa, y que es lo que busca al momento de abrir una

¹⁵ CAPITÁN, Angel Olaz. Desarrollo metodológico de un " Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. Lan harremanak: Revista de relaciones laborales, 2011, [Consultado: 13 de febrero de 2020]. no 24, p. 197-218. ISBN 978-84-17514-81-5

¹⁶ GARCÍA NOYA, MARÍA, HIERRO DÍEZ, ENRIQUE and JIMÉNEZ BOZAL, JOSÉ JAVIER, Selección de personal. Madrid : ESIC. 2001. [Consultado: 13 de febrero de 2020] P 53. ISBN 9788486368906

nueva vacante. El reclutador debe conocer a profundidad desde principio del procedimiento, estas condiciones y características, de tal manera que pueda detectar si la persona que ingresa al Assessment Center, sea una persona que se acople de la mejor forma a la organización y que sea una persona que antes no tenían y que pueda ofrecerle ventajas competitivas a la vacante que requiere de un titular. Los autores anteriormente mencionados en el libro, ofrecen varios tipos de parámetros indispensable para realizar un adecuado procedimiento, y un estudio previo sobre lo que se requiere en el puesto de trabajo y las características que este demanda.

5.1 CONCEPTO DE CUALIFICACIÓN

De las características más valiosas inherentes al Assessment Center es medir y analizar una serie de datos relativos a la cuantificación de la persona.

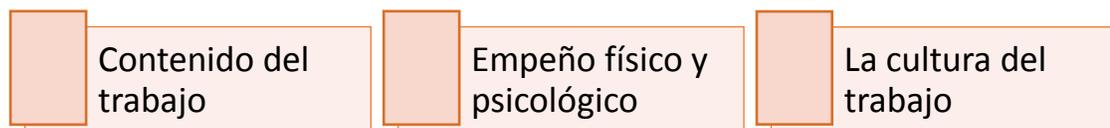
No siempre la definición de un tema puede realizarse de una manera inmediata y cuando esto sucede es aconsejable efectuarlo a través de aproximaciones sucesivas.

Este es el caso de la Cualificación en la presente herramienta de trabajo. Aún más allá de las practicas ejercidas en las tareas que se deben realizar. Este concepto se convierte en una característica del individuo y de cómo se desenvuelve socialmente con su alrededor, expresadas por medio de la acción habitual en el trabajo.

Uno de los primeros autores que dimensiona este tema de cualificación es Littler en el año 1982, al presentar los conocimientos y las características de la rutina laboral como componentes de la cualificación.

Luego Petroni en el año de 1987, acondicionara el término de profesionalidad al de cualificación, donde para el autor, está compuesta por: el contenido del trabajo, el empeño físico y psicológico y la cultura del trabajo, en otras palabras, toda clase de valores y comportamiento que los escoltan.

Gráfico 1. El Concepto de Profesionalidad Vs Cualificación



Fuente: elaboración propia

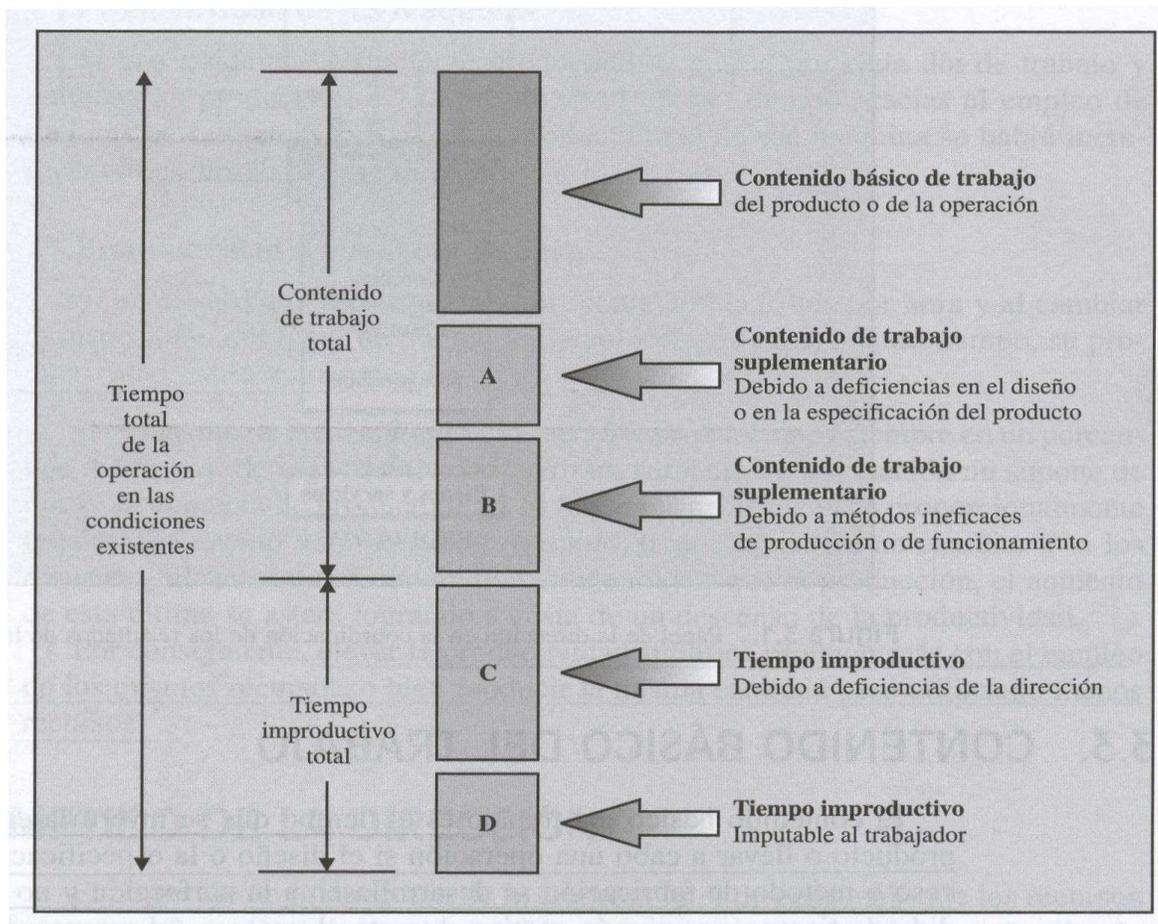
Hace referencia al tiempo que se invertiría en llevar a cabo una operación y/o en la fabricación de un producto, siempre y cuando el diseño y el proceso de trabajo se

desarrollasen a la perfección y no hubiese pérdida de tiempo de ninguna manera, durante el proceso.

También se puede definir como el tiempo mínimo irreducible que se necesita teóricamente, para obtener una unidad de producción.

Se presenta la relación del tiempo total de la operación en condiciones existentes con el contenido de trabajo total mediante un gráfico.

Grafico 2. Contenido básico de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al autor estas limitaciones son ficticias y jamás se logran desarrollar en la práctica, puesto que los tiempos destinados en las operaciones son mayores a los teóricos y el tiempo total consumido en el proceso, en las condiciones planteadas, siempre es mayor que el contenido básico, por factores que prolongan el tiempo para ejecutar.

5.1.1. Empeño Físico y Psicológico. El empeño tanto físico como psicológico son dos factores psicosociales relacionados directamente con el trabajo y la salud. Por lo tanto estos factores son decisivos a la hora de ser evaluados por una organización, ya que les comunica la fortaleza tanto mental como física que puede tener el aspirante a ocupar un cargo y si es lo suficientemente apto para ocuparlo.

5.1.2 La Cultura del Trabajo. Este factor vital en las empresas se define como el conjunto de procesos y creencias compartidos que conviven e interactúan en una organización. Se trata de relacionar la posibilidad de tener un trabajo decente con el mismo trato de calidad que se brindara por parte de los actores involucrados en el tema, quienes tendrían una participación directa en estos casos.

También se habla de que la cultura del trabajo es un tema actitudinal, una acción que necesita la implementación de acciones de una forma constante y proactiva por las partes que están involucradas, ya sean los trabajadores propios, las empresas y las organizaciones.

Algunas de las características que permiten ayudar a los integrantes para fomentar una buena cultura del trabajo dentro de la organización serían las de trabajar en equipo, ofreciendo respeto a los demás y generando compromiso propio para aportar a la organización. Otros conceptos importantes son la confianza, el reconocimiento y la valoración.¹⁷

5.1.3 Aspectos de Cualificación. Aparte de los ya enunciados podemos identificar otros aspectos de la cualificación, tales como: Conocimientos técnicos y prácticos, iniciativa, actividad intelectual, experiencia, autonomía y complejidad del trabajo, todas estas emparentadas con la relación interpersonal pactada entre las protagonistas que hacen parte del proceso de producción y los equipos productivos.

A continuación ilustraremos por medio de un gráfico cuales son los aspectos más relevantes a la hora de tener un concepto integral de cualificación.

¹⁷ MARTIN ROMERO, José Luis. Cultura del trabajo: Concepto y tratamiento en la experiencia científica cubana [pdf]. Artículo Científico. La Habana. Universidad de la Habana. Centro de estudios demográficos. 2016. 81 p. [Consultado: 13 de febrero de 2020]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rnp/v12n23/rnp10116.pdf>

Gráfico 3. Aspectos de la Cualificación



Fuente: elaboración propia

5.1.3.1 Conocimientos técnicos y prácticos. El desarrollo de conocimientos tanto teóricos como prácticos mejora la empleabilidad de los trabajadores, incrementa la productividad dentro de las empresas y también aumenta el desarrollo económico incluyente.

Los conocimientos técnicos y prácticos hacen parte de un círculo virtuoso el cual nos dice que a partir de poseer más y mejores conocimientos técnicos y prácticos se facilitan ciertos procesos como la innovación, la adopción a nuevas tecnologías, atracción de inversiones entre otras.

5.1.3.2 Iniciativa. Remite a la capacidad de elegir con criterio propio, de tener la capacidad de imaginar proyectos y de llevar adelante las acciones necesarias para desarrollar las opciones y los planes personales.

5.1.3.3 Actividad Intelectual. Hace referencia al trabajo y la dedicación para generar una relación entre diferentes factores para cumplir una meta.

Este ligado directamente con el trabajo intelectual donde se plasma en el hecho de pensar, en otras palabras, en la actividad y la energía dedicada para hallar la respuesta a cierta incógnita, lograr establecer una analogía o hallar la forma de conseguir un objetivo.

La actividad intelectual es llevada a cabo partiendo de las habilidades cognitivas de los individuos, a todas sus sapiencias generales y específicas.

5.1.3.4 Experiencia. Refiere a la práctica extendida que proporciona la destreza para realizar alguna acción, el acontecimiento vivido por una persona y al conocimiento generado y adoptado por cierto tipo de situaciones vividas.

Es una cualidad que no solo se aplica en el campo del conocimiento moral, sino que también se adecua en los ámbitos laborales.

Es considerada como cualidad propia de la persona, si esta transcurre un tiempo prudente dentro de cierta área. Los empleadores en muchas ocasiones exigen esta experiencia en distintas áreas donde su empresa se desarrolla, todo esto para asegurarse que el individuo es pueda realizar la actividad con destreza y profesionalismo.

5.1.3.5 Autonomía. Es un término filosófico y psicológico evolutivo que enuncia la capacidad para proporcionar pautas internas sin atribución de presiones externas o internas. Hace referencia a la medida de la conducta por medidas que surgen del mismo sujeto. Autónomo es quien decide de manera consciente qué reglas guiarán su comportamiento de manera presente y futura.

5.1.3.6. Complejidad del Trabajo. Es cierto que la cualificación es un asunto de dominio técnico, aunque también es un inconveniente de carácter social. Una complicación que nos devuelve al contexto histórico y cultural que está saciado de condicionamientos como, por ejemplo, el género como señala Cockburn (1985).

En cualquier caso la cualificación puede entenderse como el conjunto de competencias profesionales que permiten dar respuesta a ocupaciones y puestos de trabajo con valor en mercado laboral, y que pueden adquirirse a través de formación o por experiencia laboral. En otras palabras, la cualificación profesional es el «conjunto de competencias profesionales con significación en el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral» (Ley 5/2002 de las Cualificaciones y de la Formación Profesional)¹⁸.

De forma resumida, se da a entender que una persona está cualificada cuando en su desempeño laboral, obtiene los resultados esperados, con los recursos y el nivel de calidad debido.

¹⁸ COLOMBIA. MINISTERIO , Ley. 5/2002, (de 19 de junio,) de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. Boletín Oficial del Estado, 2002, Diario Oficial Ca´p.xx Art. xx

Tabla 1. Características de Cualificación y Competencias

Características de cualificaciones y competencias

Cualificaciones	Competencias
Capacidades adquiridas y reconocidas por el sistema educativo.	Capacidades adquiridas por la experiencia vital (vida personal y profesional).
Centrado en el conocimiento de materias y/o disciplinas.	Centrado en la producción de resultados, conectado en mayor o menor medida a un contexto personal y/o profesional concreto.
Centros educativos perfectamente identificables.	El lugar de formación son a menudo las circunstancias vitales.
La duración del aprendizaje está predefinida.	El aprendizaje es independiente de su duración.
Presenta una dimensión colectiva para las clasificaciones profesionales.	Presenta una dimensión individual que por ejemplo no es representativa en figuras como el convenio colectivo.

Fuente: adaptación de (Colardyn, 1996:54) «Cualificaciones y competencias».

5.2 COMPETENCIAS

A continuación intentaremos dar una definición cercana a lo que es el término competencia a través de una recolección de teorías propuestas por diferentes autores y así a lo largo de la definición encontrar el porqué de su importancia a la hora de hablar de los Assessment Center.

En el año 1973 McClellan¹⁹ define competencia como: «aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo a partir de esta primera definición han sido bastantes los desarrollos realizados a esta versión.

Bloom²⁰ en el año 1975 hace referencia a las competencias de una manera educativa pero que en fin termina siendo lo mismo para las organizaciones, el propone la “Enseñanza basada en competencias” basándose en el hecho que todo aprendizaje es esencialmente individual y este aprendizaje se hará más fácil en el

¹⁹ McClelland, D. Assessing human motivation. Morristown, NJ: General Learning Press. 1971[consultado 13 febrero, 2020] ISBN 9781139878289

²⁰ BLOOM, Benjamín S.; HOSTINGS, J. T.; MADAUS, George F. Evaluación del aprendizaje. Centro Regional de Ayuda Técnica, Buenos Aires Argentina: Ediciones Troquel. 1975.[Consultado 19, Agosto, 2019]. ISBN 978-9501630084

momento en que el individuo sepa que es exactamente lo que se espera de él. Sumándole que si el conocimiento de los resultados contribuye a facilitar el proceso de aprendizaje, es más probable que un alumno realice lo que se espera de él y lo que el mismo desea, siempre y cuando exista la responsabilidad en las tareas de aprendizaje y capacitación.

Según uno de los expertos más distinguidos a nivel mundial sobre el desarrollo de liderazgo Richard Boyatzis²¹, el término competencia se refiere a una característica subyacente de la persona, que esta casualmente relacionada con un criterio de referencia de actuación exitosa en el puesto de trabajo o en otra situación.

Viendo esta definición podemos concluir que esta puede penetrar tres aspectos clave a la hora de mirar las competencias en una persona.

- Característica subyacente quiere decir que forma parte de la personalidad y ayuda a predecir una amplia variedad de comportamientos del individuo tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal.
- Casualmente relacionada porque predice un comportamiento
- El criterio de referencia de actuación exitosa explica que las competencias lograrán predecir cómo se realizará cierta actuación en un futuro.
- Luego de esta definición viene un compilado de trabajos realizados por autores españoles donde describen cinco elementos que, en su opinión ayudan a definir la naturaleza de la competencia. Estos autores son Pereda y Berrocal²² inspirados en los ideales de Le Boterf , Barzucchetti y Vincent²³
- Saber los conocimientos que posee la persona y que le permitirán llevar a cabo los comportamientos requeridos en la competencia.
- La capacidad que tiene el individuo de poder aplicar los conocimientos que posee orientados a la solución de problemas.
- Saber estar. Quiere decir la realización de dichos comportamientos en función de los procedimientos propios de la empresa.

²¹ BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. Liderazgo emocional. Barcelona. Deusto 32. 2006. ISBN 9788423423590

²² PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL, Francisca y ALONSO, Miguel Ángel, Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid : Editorial Universitaria Ramón Areces 2011, .p. 25. ISBN 9788480044820

²³ Le Boterf, G., Barzucchetti, S. and Vincent, F. Cómo gestionar al calidad de la formación. Barcelona: Gestión 2000[Consultado el 10 de febreo,2020]. ISBN 9780097884813

- Querer hacer o querer implementar los comportamientos que articulan a la competencia, esto está relacionado directamente con la motivación del individuo.
- Poder hacer, en lo que refiere a que el individuo disponga de los medios y recursos necesarios y pertinentes para desarrollar su competencia.

5.2.1 Gestión por competencias. Hoy en día las organizaciones se enfrentan a diferentes tipos de retos , en este caso presentaremos uno de ellos , y es ser cada día más eficientes y eficaces en el tema de la satisfacción de las necesidades del público objetivo , por esta razón la actitud estratégica debe estar directamente correspondida con ello, la clave para superar este reto es que cada una de las organizaciones debe contar con una misión y una visión claramente definidos con el objetivo de que todos los miembros de este estén encaminados al desarrollo de estas metas.

Un modelo de gestión por competencias se define como la capacidad que tiene una organización para atraer ,desarrollar y conservar el talento humano mediante una alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humano en base a las capacidades y resultados que se requieren para un desempeño competente.

El principal objetivo de un sistema de gestión por competencias es aportarle a la organización un nuevo y diferente estilo de dirección general en el que el talento humano se desarrolle integralmente, de una forma eficaz y efectiva.

También es generar al interior de la organización un constante proceso de mejora continua en calidad y gestión, enfocar al talento humano al cumplimiento a través del desempeño.

5.2.1.1 Motivaciones. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de ciertas situaciones.

5.2.1.2 Rasgos de Personalidad: Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones

5.2.1.3 Auto comprensión: Todas las actitudes físicas, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

5.2.1.4 Conocimiento: Es la información que una persona tiene sobre un área de contenido específico.

5.2.1.5 Habilidades: La Destreza que posee el individuo para desarrollar una tarea mental o física.

Grafico 4. Características de las competencias



Fuente. Papers de Formación municipal.

5.3 ASSESSMENT CENTER

El Assessment Center es un procedimiento que emplea una sumatoria de ejercicios, con la finalidad que todo aspirante evaluado posea la congruencia de manifestar sus destrezas y competencias a los presentes que lo están valorando.

A través de los años el concepto si viene perfeccionando la táctica para poner en práctica metodología y como amaestrar a los expertos que lo realizan. Específicamente los juicios para delimitar un Assessment Center son:

- Inserción de dos o más métodos durante su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos sea individual y el otro grupal.
- Uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados, en al menos uno de los ejercicios de simulación.
- Los métodos para realizar la evaluación del desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico, en una Calificación Global de Evaluación.
- El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas. ²⁴

²⁴ TORRES, Geli Pautt. Los assessment center: una metodología para evaluar directivos. Revista de Estudios avanzados de liderazgo,[Repositorio Digital],.vol.1,nro3.2014[consultado 19 , agosto,2019].[pdf].Disponble en:www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf

Las distintas dimensiones de comportamiento pueden ser evaluadas mediante una serie de técnicas de carácter individual y grupal que conjugadas pueden aumentar la validez de predicción del Assessment Center.

Algunos de los ejercicios que se realizan con mayor frecuencia a nivel mundial son los siguientes:

5.4 EJERCICIOS DE SIMULACIÓN

Las metodologías de simulación se realizan a manera grupal o individual, estas se basan en crear una situación en la cual se logre identificar y evaluar las competencias y actitudes de los candidatos y que sean acordes a los requerimientos de la empresa. Algunos de las metodologías más comunes que utilizan los Assessment Center son las siguientes:

- Grupos de discusión
- Entrevistas de simulación
- Análisis de problemas y toma de decisiones.

5.4.1 Entrevista. Es una metodología utilizada para los procesos de selección y capacitación de personal que permiten complementar la información obtenida por las pruebas y perfiles laborales anteriormente revisados. Estos resultados se pueden validar a partir de otras técnicas de selección.

De igual manera las entrevistas sirven para evaluar ciertos factores que no se pueden percibir a primera vista como el entusiasmo o la motivación del aspirante donde muchas veces es más eficaz la evaluación de estas a través de otras metodologías

5.4.2 Test de personalidad. Uno de los factores más complejos a la hora de realizar la evaluación de personal es la personalidad, ya que se debe realizar un estudio de la privacidad de la persona evaluada, se debe tener en cuenta que esta debe basar en actuaciones o conocimientos previos al test de personalidad.

A continuación será presentado el Ranking de técnicas de selección por frecuencia de uso en tres países distintos

Tabla 2. Ranking de técnicas de selección por frecuencia de uso en Israel, Eslovenia y U.S.A

RANGO	ISRAEL	ESLOVENIA	U.S.A
1	Entrevista	Entrevista	Entrevista
2	Hoja de vida	Verificación de referencia	Hoja de vida
3	Verificación de referencia	Período de prueba	Verificación de referencia
4	Período de prueba	Referencias del solicitante	Referencias del solicitante
5	Test de conocimientos y habilidades	Hoja de vida	Período de prueba
6	Exámenes psicológicos	Test de conocimientos y habilidades	Test de conocimientos y habilidades
7	Centros de evaluación	Exámenes médicos	Pruebas de drogas y alcohol
8	Exámenes médicos	Exámenes psicológicos	Agencias de caza talentos
9	Referencias del solicitante	Centros de evaluación	Exámenes médicos
10	Agencias de caza talentos	Pruebas de drogas y alcohol	Centros de evaluación
11	Pruebas de drogas y alcohol	Agencias de caza talentos	Exámenes psicológicos

Fuente: Sanyal y Guvenil, 2004

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para desarrollar un estudio detallado sobre el tema de Assessment center y selección de personal, se realizó una búsqueda entre artículos, libros revistas e investigaciones para profundizar más los temas, gracias a diferentes capacitaciones de información de colecciones digitales que gran parte fueron de la página de la Universidad de América como “EBSCO y “SCOPUS” al igual se encontraron artículos por medio del buscador de Google académico que fue de base para la investigación y desarrollo del tema Assessment center y selección de personal.

Al momento de dar inicio a la búsqueda que se tiene prevista, se da mayor importancia a los artículos que tomen temas sobre la selección de personal. Se prosigue con el análisis de cada ítem para así poder organizarlos en orden descendente según la importancia con la que se relacione al tema principal.

Fue necesario generar un enfoque en distintas áreas que manejan el tema presentado anteriormente, para poder entender de forma general el tema que se estará tratando en el futuro de forma más detallada, para la investigación algunas áreas fueron:

Áreas:

- Ciencias sociales.
- Psicología.
- Sociología.
- Ingeniera industrial
- Administración

Categorías:

- Psicología social.
- Examen de grupo
- Gerencia de empresas
- Desarrollo humano

7. IDENTIFICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA UNA BUENA SELECCIÓN DE PERSONAL

En la actualidad el área de Talento Humano no está eximida de las nuevas tecnológicas, por lo cual es importante tener presentes los elementos que no pueden faltar en un área de Recursos Humanos para implementar lo último en técnicas de reclutamiento y selección

Según Jorge Juan Romero²⁵ dentro de las nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal se puede destacar la forma en la que las organizaciones están innovando y desarrollando nuevas técnicas para así lograr captar al mejor talento para que sea parte de su empresa y poder utilizarlos al máximo. Claramente se encuentran en una posición de presión alta al tener que buscar los candidatos más cualificados para las vacantes necesitadas, es por esto que los departamentos de reclutamiento y selección se encuentran en tiempos de cambio, donde el marketing y las redes sociales son claves fundamentales.

7.1 OUTSORCING

Esta tendencia en reclutamiento y selección de personal puede ser definida como el proceso a través del cual las organizaciones delegan todo el proceso de selección a un tercero y así de este modo ellas poder centrarse en la actividad principal del negocio, subcontratando este proceso y así reducir costos.

En determinadas empresas pueden nacer algunas dificultades para poder atrapar o captar talento o atraer candidatos cualificados a sus organizaciones y es en estos casos donde es conveniente la subcontratación a otra empresa experta en reclutamiento y selección de personal, permitiendo un ahorro de tiempo y de costos, y aun mejor llegando a tener un mayor número de candidatos con una mejor cualificación.

²⁴ROMERO DELGADO, Jorge Juan. Nuevas tendencias en reclutamiento y Selección de Personal. Trabajo final de grado. Universidad Miguel Hernandez. Facultad de Ciencias Sociale y Juridicas de Elche., 2015. [Consultado 19, Agosto, 2019] p.23 .Disponble en : <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

Grafico 5. Las ventajas del outsourcing



Fuente: VI Encuesta Adecco Outsourcing sobre Externalización

La figura nos muestra las mayores ventajas ofrecidas por el Outsourcing y a la vez los intereses más importantes para las empresas, siendo así la más importante el aporte de Flexibilidad, seguido de él, la eficiencia de los procesos y la mejora de la productividad como sus tres grandes factores de valor y para terminar se encuentran la disminución de riesgo de la inversión, la mejora de la calidad del proceso y el aumento en las ventas por otros motivos.

Dependiendo de las condiciones en las que se encuentra la organización, el uso del Outsourcing puede resultar ventajoso para mejorar la competitividad de la empresa.

7.2 EMPLOYER BRANDING

Ante el aumento de nuevos profesionales y la escasez de talento en los nuevos empleos emergentes se hace imprescindible esta tendencia a la hora de atraer talento humano a las organizaciones para así mejorar su imagen de marca. Es posible que los futuros trabajadores de la empresa tengan mentalizada una imagen ideal de la organización, algo así como el lugar donde siempre ha soñado trabajar.

Es por esto que surge el Employer Branding, definido como un conjunto de estrategias , ideas y herramientas el cual su objetivo es posicionar a la empresa como el lugar ideal y adecuado para que los trabajadores puedan tanto como desarrollar su carrera laboral como atraer el talento a la organización.

Las empresas cada vez buscan mejorar su marca empleadora siendo la propuesta de valor del empleado una de las claves a la hora de potencializar la marca. Puesto que la propuesta de valor del empleado encierra todos los aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador solo por el hecho de trabajar en ella. Es por esto que para las organizaciones se vuelve de manera vital generar mensajes a través de la propuesta de valor del empleado para así lograr posicionarse en la vista de los futuros empleados de la mejor manera posible y así lograr atraer y captar talento.

Entre algunas de las propuestas que se plantean a partir de esta solución está en desarrollar oportunidades para así aprenderé nuevas metodologías que serán útiles para su vida personal como laboral, mejorar las condiciones laborales del trabajador a partir de un entorno de trabajo apropiado para así lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.

8. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y EL BENEFICIO PARA LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se analizará el impacto de la Selección de personal en la Organización. La administración de los recursos humanos dentro de una organización es una función de staff, debido a que la modificación de este recurso humano al interior de la empresa, está directamente ligada con los planes estratégicos presentes y futuros de la organización y como va evolucionando la estrategia con respecto a los negocios y la actividad de la empresa.

El proceso de administración de recursos humanos consiste en un procedimiento constante y permanente que pretende mantener a la organización provista del personal necesario para enfrentar un cargo, en los puestos convenientes, cuando se necesitan y también para mantener la plantilla de personal de puestos clave dotada de una forma satisfactoria, se requiere llevar a cabo un total de siete actividades esenciales que son: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la orientación, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño y los ascensos, traslados y despidos.

Selección de personal es entendida como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar de manera predictiva, las características individuales y personales de una serie de candidatos que les diferencian de otros y los hacen más aptos para ciertos requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

La calidad del personal de una organización es sin duda el factor que determina que esta sea prospera y eficiente, que convierta su inversión en un rédito satisfactorio y que ayude a alcanzar los objetivos básicos de la compañía. Hoy en día se considera de manera muy importante la selección adecuada de personal ya que la mayor parte del producto bruto se origina en el rendimiento de servicios y ya no tanto como en años pasados donde la economía se orientaba a la producción únicamente.

En conclusión, no es raro ver que las organizaciones se muestren tan interesadas en atraer, contratar y retener un personal productivo y bien motivado para desempeñar sus labores dentro de ellas.

9. ASSESMENT CENTER COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Esta metodología permite de manera eficaz llevar a cabo evaluaciones de las capacidades de los candidatos como de las habilidades, las cuales son evidenciadas en la interacción con su equipo de trabajo, esto a manera individual o grupal.

En este capítulo se expondrán los beneficios proporcionados por el Assessment Center para el proceso de selección de personal y de candidato más apto según los requerimientos de la empresa. Esto se puede utilizar a manera de herramienta para una evaluación eficiente del comportamiento personal. Esta metodología permite evidenciar habilidades entre el grupo preseleccionado de candidatos, de tal forma que ellos logren auto identificar sus fortalezas y debilidades, como un proceso de retroalimentación a partir del proceso de selección.

Con ayuda del Assessment Center la cual reducir el número de candidatos de manera fácil, logrando hacer el proceso de selección un poco más ágil para la persona encargada en recursos humanos, ya que la herramienta predice de manera automática el comportamiento a futuro del candidato y saber si es el correcto para el puesto. Al ser las pruebas estandarizadas, permite que sea un método confiable de comparación. Como último, una de sus ventajas más importantes es que combina el realismo de las pruebas de selección convencionales, como las técnicas creadas a partir de las ciencias de comportamiento.

A continuación serán presentados una serie de condiciones y parámetros con los que se da ejecución a un modelo Assessment Center y los componentes por medio de puntajes para conocer las habilidades de los candidatos.

Tabla3. Contenido de ítems Assessment Center.

Ítems	Componente		
	1	2	3
2. Permite realizar una evaluación más objetiva	.786	.207	.058
3. Ayuda a que la evaluación sea más transparente	.755	.163	.179
12. Permite participar al estudiante en su proceso evaluativo	.591	.198	.166
13. Es fácil de usar en función de la utilidad que aporta	.587	.123	.252
1. Ayuda a sistematizar la evaluación de la asignatura	.553	.318	.143
4. Ayuda a realizar una evaluación más justa	.553	.398	.186
10. Permite realizar una revisión final del trabajo antes de su entrega	.172	.780	.128
9. Permite tomar decisiones para ir mejorando en el trabajo	.196	.668	.145
11. Ayuda a entender el porqué de la calificación	.265	.664	.124
5. Clarifica cómo y en qué grado pueden adquirirse las competencias	.250	.463	.317
7. Ayuda a saber lo que el estudiante ha sido capaz de hacer	.170	.102	.874
8. Ayuda a saber lo que al estudiante le falta conseguir	.140	.206	.823
6. Ayuda a promover la consistencia entre expectativas y resultados	.307	.228	.595

Fuente: Universidad pedagógica Valdivia.

10. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Según el planteamiento del problema y revisando autores especializados en el tema de Assessment center y selección de personal, se considera que dichos autores que han planteado el Assessment Center como el único tipo de proceso que se utilice en la selección de personal, permite considerar que si se hace un trabajo y una investigación adecuada del procedimiento de Assessment center este puede llegar a tener mejor resultado que los demás tipos de procesos que se utilizan en una entrevista convencional.

Para lo cual es necesario que se capacite al asesor o persona responsable del procedimiento, de forma apropiada y que la persona esté entrenada para lograr identificar las competencias, y la actitud que acople con la cultura organizacional.

Es claro que para dar una respuesta al problema se necesita investigar aún más, consultar fuentes bibliográficas de interés y temas relacionados con el Assessment Center y la selección del personal, citar otros autores y reconocer más definiciones y procedimientos del tema.

Por el momento se he venido identificando que la propuesta puede ser una facilidad para las organizaciones en cuanto a disminuir costos y tiempos al momento de tener un proceso de selección de personal, o búsqueda de vacante para la empresa, si se escoge un buen reclutador que anteriormente haya sido capacitado de la manera correcta, y que demuestre que tiene experiencia al escoger a una persona adecuada para dicho cargo.

11. CONCLUSIONES

La primera conclusión que puedo presentar de acuerdo con lo que se ha investigado y referenciando con autores distintos, es que el problema puede llegar a ser positivo, es decir que el Assessment center puede llegar a convertirse en el único y más eficiente procedimiento que se utilice en el proceso de selección de personal

Es necesario investigar más a fondo sobre la selección de personal y Assessment center para llegar a concluir que se puede reemplazar por completo. El procedimiento que se utiliza para la selección de personal es importante, pero se requiere un mayor conocimiento sobre más estudios, aplicaciones y autores que hayan investigado estos dos temas.

Se recomienda mayor investigación científica y aplicación práctica, de tal manera que se conozcan estudios de caso donde se evidencia los resultados de un proceso de Assessment center y si este realmente fue exitoso, y si no cuales fueron las razones o los procesos que se hicieron de forma incorrecta.

Adicionalmente, las personas que estén a cargo del procedimiento de Assessment Center, deben capacitarse profunda y científicamente puesto que es una técnica analítica, que requiere de una formación especialmente en Psicología, y demás ciencias sociales y humanas, para no improvisar y tomar decisiones sin el conocimiento profesional que se requiere para su implementación en las organizaciones.

12. RECOMENDACIONES

Con respecto a los resultados y en vista de los diferentes puntos de vista es recomendable poner en práctica la técnica que utilizan los Assessment Center para iniciar el proceso de Selección de personal, para así atraer el personal mejor cualificado y calificado para cumplir determinadas funciones dentro de la organización y así subir la productividad y la eficiencia de la empresa.

Se recomienda que los procesos de selección de personal sean enfocados en los modelos de gestión por competencias, ya que estos ayudan a mejorar el desempeño de los integrantes de la organización y contribuyen con un excelente ambiente laboral a partir de saber identificar el talento y la experiencia de los candidatos.

Se recomienda a las empresas aplicar las metodologías correspondientes adecuadas para la selección de personal siguiendo los procesos establecidos por el modelo Outsourcing, esto con el fin de conseguir personal acorde con las competencias y aptitudes que la empresa requiere.

Es recomendado realizar la pre evaluación correspondiente de competencias y actitudes para así hacerse una idea inicial acerca del candidato preseleccionado.

BIBLIOGRAFIA

BLOOM, Benjamín S.; HOSTINGS, J. T.; MADAUS, George F. Evaluación del aprendizaje. Centro Regional de Ayuda Técnica, Buenos Aires Argentina: Ediciones Troquel. 1975.[Consultado 19, Agosto, 2019]. ISBN 978-9501630084

BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. Liderazgo emocional. Barcelona. Deusto 32. 2006. ISBN 9788423423590

CAPITÁN, Angel Olaz. Desarrollo metodológico de un " Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. Lan harremanak: Revista de relaciones laborales, 2011, [Consultado: 13 de febrero de 2020]. no 24, p. 197-218. ISBN 978-84-17514-81-5

CARRASCO, José. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. En: Revista Electrónica. [Sitio Web]. Enero –Marzo, Nro. 02. 2009, p.36. [Consultado 15, Agosto, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://revista.cemci.org/numero-2/documentos/doc2.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, German A. y APARICIO, Jesús Báez. Administración de recursos humanos. Ciudad de México: McGraw-Hill, 1983[Consultado: 13 de febrero de 2020]. ISBN 9684514336

COLOMBIA. MINISTERIO , Ley. 5/2002, (de 19 de junio,) de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. Boletín Oficial del Estado, 2002, Diario Oficial Ca'p.xx Art. xx
McClelland, D. Assessing human motivation. Morristown, NJ: General Learning Press. 1971[consultado 13 febrero, 2020] ISBN 9781139878289

CUERVO GARCÍA, Alvaro. Introducción a la administración de empresas. 6 ed. España: Thompson Reuters. 1994, p.32. ISBN 9788447028672

EDITORIAL VÉRTICE; EQUIPO VÉRTICE. Selección de personal. Málaga. Editorial Vértice,P 52. 2007. [Consultado: 13 de febrero de 2020]. ISBN 9788492598656

GARCÍA NOYA, María; HIERRO DÍEZ, Enrique; JIMÉNEZ BOZAL, José Javier. Selección de personal. Sistema integrado. Madrid. Editorial ESIC 199, p 146. ISBN.9788473561679

GARCÍA NOYA, MARÍA, HIERRO DÍEZ, ENRIQUE and JIMÉNEZ BOZAL, JOSÉ JAVIER, Selección de personal. Madrid : ESIC. 2001. [Consultado: 13 de febrero de 2020] P 53. ISBN 9788486368906

IMF. Business school. Habilidades y competencias de profesional en recursos humanos [sitio web]. Madrid; [Consultado: 12 de febrero de 2020]. Disponible en <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/habilidades-y-competencias-del-profesional-de-rrhh/>

Le Boterf, G., Barzucchetti, S. and Vincent, F. Cómo gestionar al calidad de la formación. Barcelona: Gestión 2000[Consultado el 10 de febreo,2020]. ISBN 9780097884813

MARTIN ROMERO, José Luis. Cultura del trabajo: Concepto y tratamiento en la experiencia científica cubana [pdf]. Artículo Científico. La Habana. Universidad de la Habana. Centro de estudios demográficos. 2016. 81 p. [Consultado: 13 de febrero de 2020]. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rnp/v12n23/rnp10116.pdf>

MURRAY, HENRY A, 1938, Explorations in Personality. A clinical and experimental study of fifty men of college age, by the workers at the Harvard Psychological Clinic, etc. New York.. [Edited by Henry A. Murray.]. Oxford University Press. ISBN 9780196319698

PEREDA MARÍN, Santiago, BERROCAL, Francisca y ALONSO, Miguel Ángel, Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid : Editorial Universitaria Ramón Areces 2011, .p. 25. ISBN 9788480044820

PINILLA, Mariela Dáz. Assessment Center Paso a Paso. Psicom Editores, 2006. [Consultado: 12 de febrero de 2020] ISBN 9789589783627

RH, Selección de personal [blog Digital]. RH, Talento Humano. 02 de junio de 2010. [Consultado 10 de febrero de 2020]. Disponible en: <http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/seleccion-de-personal.html>

²⁴ROMERO DELGADO, Jorge Juan. Nuevas tendencias en reclutamiento y Selección de Personal. Trabajo final de grado. Universidad Miguel Hernández. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche., 2015. [Consultado 19, Agosto, 2019] p.23 .Disponible en : <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

¹ TORRES, Geli Pautt. Los assessment center: una metodología para evaluar directivos. Revista de Estudios avanzados de liderazgo, [Repositorio Digital], vol.1, nro3.2014 [consultado 19 , agosto, 2019]. [pdf]. Disponible en: www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf

