



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE
EQUIPOS DE ALTOS MANDOS EN LA EMPRESA**

LAND APPAREL S. A.

SUSTENTADO POR:

MARÍA MILAGRO CASTILLO AMAYA

MARLYN MELISSA LETONA SABILLÓN

**PREVIO A INVESTIDURA DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS C. A.

ENERO, 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRANDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADOS

JOSÉ ARNALDO SERMEÑO

**DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE
EQUIPOS DE ALTOS MANDOS EN LA EMPRESA LAND APPAREL**

S. A.

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
TULIO BUESO**

**ASESOR TEMÁTICO
GABRIELA HUNG**

**MIEMBROS DE LA TERNA
ANAVEL CHINCHILLA
WILSON RODRIGUEZ
YURY RAMOS**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2017

MARÍA MILAGRO CASTILLO AMAYA

MARLYN MELISSA LETONA SABILLÓN

Todos los derechos reservados

AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI) UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, MARÍA MILAGRO CASTILLO AMAYA y MARLYN MELISSA LETONA SABILLÓN, de San Pedro Sula, Cortés, autores del trabajo de postgrado titulado DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTOS MANDOS EN LA EMPRESA LAND APPAREL presentado y aprobado en enero 2018, como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos,

irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales.

Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC. En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los xx días del mes de enero del 2018.

María Milagro Castillo Amaya
21553011

Marlyn Melissa Letona Sabillón
21513232



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTOS MANDOS EN LA EMPRESA LAND

APPAREL S. A.

AUTORES:

María Milagro Castillo Amaya

Marlyn Melissa Letona Sabillón

RESUMEN

La presente investigación descriptiva, tiene como objetivo proponer al proceso de selección actual de la empresa Land Apparel S.A., un diseño de Assessment Center para la selección de personal de altos mandos, con el propósito de aportar información específica al proceso.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas acerca de la aplicabilidad del proceso de Assessment Center, se enfoca en conocer el proceso, las etapas a seguir y los ejercicios que se pueden realizar dentro del proceso de selección, con la finalidad de obtener mayor información acerca de los candidatos evaluados para los puestos de altos mandos. Parte de esta metodología es establecer las competencias que se van a evaluar, así como la conducta, habilidades, destrezas, experiencias y actitudes que poseen los candidatos.



POSTGRADUATE FACULTY

DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTOS MANDOS EN LA EMPRESA LAND S. A.

BY:

María Milagro Castillo Amaya

Marlyn Melissa Letona Sabillón

ABSTRACT

The objective of this descriptive investigation is to propose an Assessment Center Design, for the selection of high-level personnel, to the current selection process of Land Apparel S.A. with the purpose of adding value to the selection process.

According to the results obtained from the surveys about the applicability of the Assessment Center process, it focuses on knowing the process, the stages to be followed and the exercises that can be performed within the selection process, in order to obtain more information about the candidates evaluated for the positions of high commands. Part of this methodology is to establish the competencies that will be evaluated, as well as the behaviors, abilities, skills, experiences and attitudes that candidates possess.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo:

A Dios, primeramente, por acompañarme en el proceso, desde que inicié este nuevo reto académico.

A mi familia: mi mamá, quien siempre han sido un ejemplo de bondad y superación, mi hermano Edy y mi abuelita Marcelina, por su apoyo incondicional. A mi papá Victor Letona (QDDG) por su entrega y dedicación.

A mis profesores por el apoyo e incalculable paciencia.

A todos, muchas gracias.

MARLYN MELISSA LETONA SABILLÓN.

A DIOS, por ser mi camino de formación, quién supo guiarme, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante las dificultades que se presentaron durante este proyecto.

A MI FUTURO ESPOSO, con mucho amor y cariño por brindarme siempre su amor sincero, comprensión y acompañamiento en todo momento.

A MI FAMILIA, por su apoyo incondicional y enorme paciencia durante el tiempo dedicado al proceso de formación, y sobre todo por sus palabras de aliento para culminar este proyecto con éxito.

MARIA MILAGRO CASTILLO AMAYA.

AGRADECIMIENTO

Al dador de la vida, agradezco infinitamente por su gran misericordia para conmigo, a mi mamá, Reina Letona, pieza importante en mi vida, a mi hermano Edy y mi abuela Marcelina de Letona por su apoyo incondicional. A mi papá Víctor Letona (QDDG) por su entrega y dedicación en mis primeros años de vida. A mis estimados facilitadores el Dr. Tulio Bueso, la Máster Gabriela Hung y el Máster Luis Caballero.

Pon en manos del Señor todo lo que haces, para que tus planes se hagan realidad.
Proverbios 16:3 ¡Ebenzer, hasta aquí me ayudó el Señor.

MARLYN MELISSA LETONA SABILLÓN.

Quiero agradecer a Dios en primer, lugar por el amor y a la fortaleza que me brinda cada día.

A mi madre Victoria Amaya Cantarero por su amor, comprensión, paciencia en todo momento.

Agradezco a nuestros Asesores Dr. Tulio Bueso, la Máster Gabriela Hung y el Máster Luis Caballero por los conocimientos brindados para nuestro desarrollo profesional.

Agradezco a mi amiga Jessica Liliana Padilla por sus palabras de motivación durante todo este tiempo, y a la Licenciada Yexsica Lara por la colaboración y confianza depositada para realizar este proyecto.

Más gracias sean dadas a Dios, que nos da la victoria por medio de nuestro Señor Jesucristo.
1 corintios 15:57

MARIA MILAGRO CASTILLO AMAYA

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO	7
2.1.1.1 ASSESSMENT CENTER	9
2.1.1.2 OBJETIVOS DEL ASSESSMENT CENTER	9
2.1.1.3 MÉTODO DEL ASSESSMENT CENTER	10
2.1.1.4 VALIDEZ E IMPARCIALIDAD.....	14
2.1.1.5 EFECTOS NEGATIVOS	17
2.1.1.6 MÉTODO DEL ASSESSMENT CENTER FUERA DE USA.....	18
2.1.1.7 NUEVAS APLICACIONES	20
2.1.1.8 SELECCIÓN CANDIDATOS EN NIVELES DIRECTIVOS ALTOS.....	20
2.1.1.9 SELECCIÓN PARA CARGOS NO DIRECTIVOS.....	21
2.1.1.10 SELECCIÓN DE PERSONAL ESPECIALMENTE CUALIFICADO...	22
2.1.1.11 NECESIDADES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	24
2.1.1.12 DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS	27
2.1.1.13 EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN.....	29
2.1.1.14 EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	31
2.1.1.15 MÉTODOS DE SELECCIÓN DEL ALUMNADO	33
2.1.1.16 EVALUACIÓN	33
2.1.1.17 NUEVAS SIMULACIONES, TESTS Y METODOS	34

2.1.1.18	SIMULACIONES Y VÍDEOS DE ORIENTACIÓN	35
2.1.1.19	INVENTARIOS PSICOLÓGICOS Y TESTS PROYECTIVOS.....	36
2.1.1.20	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.....	38
2.1.1.21	NUEVAS TECNOLOGÍAS	38
2.1.1.22	INFORMATIZACIÓN DEL MÉTODO	39
2.1.1.23	UTILIZACIÓN DEL VÍDEO.....	40
2.1.1.24	METODOLOGÍA DEL ASSESSMENT CENTER.....	41
2.1.1.25	TARGETED SELECTION: COMPORTAMIENTOS	44
2.1.1.26	COMBINACIÓN DE SIMULACIONES Y ENTREVISTAS.....	45
2.1.1.27	OBSERVACIÓN CON UN OBJETIVO	47
2.1.1.28	EVALUACIONES REALIZADAS POR TERCEROS	48
2.1.1.29	DESARROLLOS DE SISTEMAS INTEGRADOS	50
2.1.1.30	EL FUTURO DE LOS ASSESSMENT CENTER	52
2.1.2	ANÁLISIS MICRO ENTORNO	53
2.1.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN A ACTUAL.....	54
2.1.3.1	MISIÓN	55
2.1.3.2	VISIÓN.....	55
2.1.4	PERSONAL EN LAS EMPRESAS	62
2.1.5	ANÁLISIS FODA	64
2.2	TEORÍAS DE SUSTENTO.....	65
2.2.1	ORIGEN	65
2.2.2	TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS	65
2.2.2.1	NECESIDAD DE LOGRO	66
2.2.2.2	NECESIDAD DE PODER	66
2.2.2.3	NECESIDAD DE AFILIACIÓN	66
2.2.2.3.1	AFIRMACIÓN AFILIATIVA	66
2.2.4	REQUISITOS	68
2.2.4.1	EL SABER	68
2.2.4.2	SABER HACER.....	68
2.2.4.3	SABER CONVIVIR.....	68
2.2.5	CLASIFICACIÓN	68

2.2.5.1 DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL.....	68
2.2.5.2 COMPETENCIAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.....	69
2.2.5.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECIFICAS A.-GENÉRICAS: ...	69
2.2.6 DENOMINACIONES Y NIVELES.....	70
2.2.7. DESARROLLO DE COMPETENCIAS:.....	70
2.2.8 DESARROLLO DE EJECUTIVOS.....	73
2.2.9 ¿QUÉ ES ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS?.....	74
2.2.10 LAS COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	76
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	78
2.3.1 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM).....	78
2.3.2 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A PUESTOS.....	78
2.3.3ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). EVALUADORES.....	78
2.3.4 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). ADMINISTRADOR.....	78
2.3.5 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). OBSERVADOR ASISTENTE.....	79
2.3.6 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). OBSERVADOR PASIVO.....	79
2.3.7 COMPETENCIAS.....	79
2.3.8 COMPETENCIA CARDINAL.....	79
2.3.9 COMPETENCIA ESPECÍFICA.....	79
2.3.10 CANDIDATOS IDÓNEOS.....	80
2.3.11 COMITÉ EVALUADOR.....	80
2.3.12 DESCRIPTORES DE PUESTOS.....	80
2.3.13 EFECTO.....	80
2.3.14 ENTREVISTA.....	80
2.3.15 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	81
2.3.16 EMPOWERMENT.....	81
2.3.17 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	81
2.3.18 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	81
2.3.19 EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS.....	81
2.3.20 HERRAMIENTA.....	81
2.3.21 INDUCCIÓN.....	82
2.3.22 MANUAL DE COMPETENCIAS.....	82

2.3.23 METODOLOGÍA.....	82
2.3.24 MODERADOR.....	82
2.3.25 OBSERVADOR	82
2.3.26 PARTICIPANTES.....	83
2.3.27 SELECCIÓN	83
2.3.28 SELECCIÓN DE PERSONAL	83
2.3.29 RECLUTAMIENTO	83
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	84
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	84
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	84
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	84
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.....	86
3.1.4 HIPÓTESIS	87
3.2 ENFOQUE DEL MÉTODO	87
3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	87
3.2.2 ALCANCE DE ESTUDIO	88
3.2.3 TIPO DE ESTUDIO	88
3.2.4 TIPO DE DISEÑO	88
3.2.5 TIPO DE MUESTRA	89
3.2.6 TÉCNICA	89
3.2.7 JUICIO DE EXPERTOS	89
3.2.7.1 PASOS PARA REALIZAR UN JUICIO DE EXPERTOS:	91
3.2.7.2 ESTADÍSTICOS PARA ANÁLISIS	92
3.2.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	94
3.2.8 UNIVERSO	94
3.2.9 MUESTRA	95
3.2.10 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	95
3.2.10.1FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	95
3.2.10.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	95
3.2.11 LIMITANTE.....	96
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	97

4.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA A EXPERTOS	97
4.2 RESULTADOS APLICACIÓN DE ASSESSMENT CENTER.....	105
4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	112
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1 CONCLUSIONES	113
5.2 RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	115
ANEXOS.....	119
ANEXO 1. PERFILES DE PUESTOS, LAND APPAREL S.A.....	119
ANEXO 2. VALIDACIÓN DE ENCUESTA “MÉTODO EXPERTO”	121
ANEXO 3. VALIDACIÓN DE MÉTODO EXPERTOS.....	124
ANEXO 4. ENCUESTA DE APLICACIÓN DE ASSESSMENT CENTER.....	125

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Inventario de puestos de altos mandos de la empresa Land Apparel S.A.....	62
Tabla 2 Matriz Metodológica.....	85
Tabla 3 Operalización de la variable independiente de Competencias.....	86
Tabla 4 Operalización de la variable independiente de Candidatos Idóneos.....	86
Tabla 5 Operalización de la variable independiente de efecto.....	87
Tabla 6 Diseño de Investigación.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Brechas Perfil actual vrs Perfil ideal de la empresa Land Apparel S.A.	4
Figura 2 Validez de los dos pronósticos resultantes de la valoración.....	15
Figura 3 muestra el perfil de los individuos que fueron valorados	25
Figura 4 Muestra la distribución de los resultados.....	28
Figura 5 Muestra los resultados de una aplicación del primer método de evaluación.....	30
Figura 6 Muestra los diseños de investigación para la evaluación de la formación	31
Figura 7 Muestra las Puntuaciones en las habilidades/características personales	32
Figura 8 Puntuaciones en la “Disposición para el liderazgo”	37
Figura 9 Comparativa entre la metodología del A. Center y la metodología T. Selection.	45
Figura 10 Muestra el sistema para selección de Ingenieros de ventas	49
Figura 11 Muestra la matriz para promocionar a los candidatos al puesto de director.....	51
Figura 12 Organigrama de Staff de la empresa Land Apparel S.A.....	56
Figura 13 Los valores de la empresa Land Apparel S.A.....	57
Figura 14 Muestra el ranking de las mejores empresas para trabajar en Honduras	58
Figura 15 Modelo Shingo.....	59
Figura 16 Los Principios Guía de Shingo	60
Figura 17 Proceso de reclutamiento y Selección Land Apparel	61
Figura 18 Resultados de Producción de la empresa Land Apparel S.A.....	63
Figura 19 Resultados de eficiencia en la producción de la empresa Land Apparel S.A.....	63
Figura 20 Resultados de la calidad en la producción de la empresa Land Apparel S.A.....	64
Figura 21 Análisis Foda	64
Figura 22 Entrevista por competencias	77
Figura 23 Variables	85
Figura 24 Pregunta 1. Encuesta de validación de expertos.	97
Figura 25 Pregunta 2, Validación de expertos, para encuesta de aplicación de A. C.	98
Figura 26 Pregunta 3, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	98
Figura 27 Pregunta 4, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	99
Figura 28 Pregunta 5, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	99
Figura 29 Pregunta 6, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	100

Figura 30	Pregunta 7, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	100
Figura 31	Pregunta 8, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	101
Figura 32	Pregunta 9, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	101
Figura 33	Pregunta 10, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	102
Figura 34	Pregunta 11, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	102
Figura 35	Pregunta 12, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	103
Figura 36	Pregunta 13, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	103
Figura 37	Pregunta 14, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.	104
Figura 38	Pregunta 1, Instrumento de aplicación de Assessment Center	105
Figura 39	Pregunta 2, Instrumento de aplicación de Assessment Center	105
Figura 40	Pregunta 3, Instrumento de aplicación de Assessment Center	106
Figura 41	Pregunta 4, Instrumento de aplicación de Assessment Center	106
Figura 42	Pregunta 5, Instrumento de aplicación de Assessment Center	107
Figura 43	Pregunta 6, Instrumento de aplicación de Assessment Center	107
Figura 44	Pregunta 7, Instrumento de aplicación de Assessment Center	108
Figura 45	Pregunta 8, Instrumento de aplicación de Assessment Center	109
Figura 46	Pregunta 9, Instrumento de aplicación de Assessment Center	109
Figura 47	Pregunta 10, Instrumento de aplicación de Assessment Center	110
Figura 48	Pregunta 11, Instrumento de aplicación de Assessment Center	110
Figura 49	Pregunta 12, Instrumento de aplicación de Assessment Center	111

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el actual capítulo se detalla el planteamiento de la investigación, que tiene como objetivo principal, el Diseño del Assessment Center para la Selección de Equipos de Altos Mandos en la Empresa Land Apparel S.A.

También se especifica los antecedentes del problema, mismo que dan fundamento al estudio, así también como la definición del problema, las preguntas de investigación, el objetivo del proyecto y la justificación de la investigación. Teniendo como base estos elementos, se podrá proceder a la realización del estudio.

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas buscan atraer un talento de alto potencial que se ajuste a sus necesidades, y lograr el alineamiento a la visión, objetivos y estrategia de la organización, es por eso que, en el momento de realizar la selección, se busca con la aplicación de esta técnica las aptitudes y actitudes de los postulantes.

El método de Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional, según (Pinilla M. D., 2006) se ubica como una de las técnicas más objetivas en lo que a evaluación de competencias laborales se refiere, ya que permite observar, registrar, calificar y evaluar las competencias demostradas por los participantes de dicho proceso; evidenciado y compartido por más de un actor, por más de un miembro de la organización, lo que lo hace un método participativo, donde la responsabilidad sobre las evaluaciones establecidas es totalmente compartida y recae sobre la responsabilidad de una sola persona.

Según Byam (2003)

Con este método los candidatos se muestran más dispuestos a aceptar la justicia y la precisión de las decisiones relativas a la promoción y tienen un mejor conocimiento de los requisitos del trabajo. Y lo más importante, sin embargo, es que, al enseñar a los directivos a ser evaluadores, estos desarrollan sus habilidades para muchas otras tareas directivas, tales como realizar evaluaciones de comportamiento y proporcionar apoyo, esfuerzo y feedback sobre la actuación de los empleados. (39)

Según las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca (Chiavenato, 2009).

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según Pinilla (2006) Las primeras manifestaciones de esta técnica inician en la Primera Guerra Mundial: ¿Qué factores son los que hacen que oficiales de igual graduación y experiencia en el mando de tropas, que han recibido un proceso de instrucción técnica y práctica totalmente idéntico o muy similar, de la misma edad y de condiciones físicas similares, que comparten iguales valores políticos y creencias, muestren en el campo de batalla unos resultados tan distintos en cuanto a motivación y enfoque de sus soldados y en definitiva en el éxito final de los objetivos que se les asignan?

La situación no parece haber sido resuelta satisfactoriamente por los mandos militares, ya que fueron los británicos, y más específicamente, los responsables de su Consejo de Selección de la Oficina de Guerra, quienes, a lo largo de la Segunda Guerra Mundial, abordaron el problema con técnicas más cercanas a lo que hoy se considera como un Assessment Center.

Dado el éxito de la investigación, quince años después se aplicó por primera vez en American Telecom & Telegraph, en 1956, como herramienta de análisis para un "Estudio para el progreso de dirección"; siendo a partir de este momento cuando el uso de la metodología situacional fue tomando fuerza entre las organizaciones a tal punto que, entre 1969 y 1970, trece de las grandes corporaciones con mayor reconocimiento empresarial ya utilizaban el Assessment Center. Para 1972, AT & T incorpora esta técnica a sus estudios de diagnóstico de las capacidades de dirección entre sus más de 75.000 empleados; constituyéndose a partir de esa fecha en una herramienta fundamental para compañías norteamericanas y de otros países. En 1978; el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de los Estados Unidos hace una recomendación pública del Assessment Center en los procesos de selección y consagra el método como el más fiable en el reconocimiento

de las capacidades personales para las tareas profesionales, más allá del color, la raza, el sexo, la religión. A partir de allí se produce una aplicación - aceptación profesional cada vez mayor, del método. Se utiliza cada vez más entre los profesionales de las áreas de Recursos Humanos. En México se comenzó a usar hace unos veinte años, aunque había dejado de hacerse porque la tecnología era muy costosa. En los últimos tres años se despertó el interés en la técnica, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan evaluar a sus ejecutivos y conocer el potencial de desarrollo; lo que les permite predecir el grado de probabilidad del éxito futuro, el desempeño del personal y descubrir asimismo la persona idónea para el cargo.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Según Espinosa (2013) “Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberían ser evaluados de modo secuencial con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto” (p.9).

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Esta investigación se origina tomando en cuenta que la empresa Land Apparel, S.A., no cuenta con un proceso de Assessment Center para la evaluación objetiva y eficaz de los altos mandos que requiere la empresa. Actualmente realiza su proceso de selección de personal en el que participan recursos humanos y el jefe del área, este proceso se efectúa de forma tradicional, por medio de las entrevistas y pruebas a las que se someten los candidatos que aspira a un cargo.

La administración de Recursos Humanos consiste en la preparación adecuada, la aplicación, el sostenimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones para que en el desempeño de las actividades participen los candidatos adecuados y se ubiquen en las posiciones idóneas a su perfil, en el momento oportuno. De esa manera las empresas evitan tener este tipo de brechas según se muestra en figura 1. Brechas Perfil actual versus Perfil ideal.

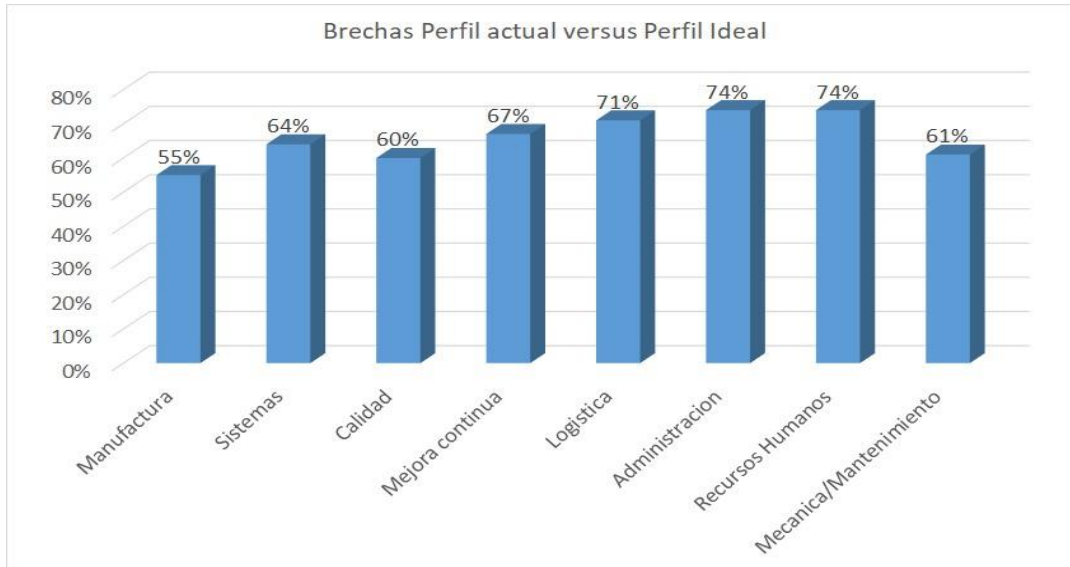


Figura 1 Brechas Perfil actual vrs Perfil ideal de la empresa Land Apparel S.A.

Fuente: (Land Apparel S.A., 2017)

La figura muestra, que efectivamente existen en la actualidad brechas entre el perfil actual versus el perfil ideal en los diferentes puestos de los departamentos; Manufactura, Sistemas, Calidad, Mejora Continua, Logística, Administración, Recursos Humanos, Mecánica/Mantenimiento de la empresa Land Apparel S.A.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En este apartado se plantea la formulación del problema, el cual se detalla a continuación:

¿Cuál será el efecto del diseño de un proceso de Assessment Center donde se pueden evaluar las competencias claves para la selección de personal de los altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.?

Tomando en cuenta los datos enunciados anteriormente se formulan las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las competencias a evaluar con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.?

¿Cómo influye la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.?

¿Qué efecto se obtendrá con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) “Los objetivos de investigación Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”

A continuación, se definen, los objetivos generales y específicos, los cuales vienen a contribuir y dar soporte a la realización de dicha investigación.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proceso de Assessment Center donde se pueden evaluar las competencias claves para la selección de personal de los altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar cuáles son las competencias a evaluar con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.

Conocer cómo influye la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.

Determinar el efecto que se obtendrá con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones, en la actualidad buscan estar a la vanguardia y tener influencias en el mundo laboral, por lo que están en la búsqueda de profesionales que sean competitivos y que tengan una visión estratégica, que reúnan las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización.

Cada organización tiene su propia visión, políticas, estructura, procesos de producción, pero en sí, lo que hace la diferencia en cada una, es la calidad del talento humano que labora para ella y las estrategias que adopte el colaborador para lograrlo. Tomando como apoyo, el área de Recursos Humanos, específicamente en el proceso de selección de personal, con el objetivo de atraer a los postulantes idóneos para los puestos vacantes.

Por tal razón la presente investigación, se enfoca en la realización del diseño del proceso de Assessment Center, ya que actualmente la empresa Land Apparel S.A., no cuenta con esta herramienta de evaluación. Por lo que se considera que este método viene a fortalecer el proceso de selección de la empresa, en el cual contribuirá, identificando en los postulantes sus competencias, habilidades y destrezas, que se requieren para un puesto de alto mando.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

El marco teórico está compuesto por la fuente bibliográfica, con relación al tema de investigación. El marco teórico o la perspectiva teórica se integran con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refiere al problema de investigación. (Hernández Sampieri, 2010)

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado, se recopila información general referente al micro entorno, macro entorno y la situación actual con relación al tema de investigación.

2.1.1 ANÁLISIS MACRO ENTORNO

El Assessment Center como herramienta de evaluación encuentra su origen en el ámbito militar, particularmente en Alemania. Ciertas restricciones impuestas por el tratado de Versalles promovieron una muy estricta selección de candidatos a oficiales. A partir del desarrollo de investigaciones (Rieffert – Berlín) se instaló en forma obligatoria para todo candidato a oficial un procedimiento de selección grupal; observado por un equipo ad-hoc compuesto por el oficial responsable de la selección, dos psicólogos, dos oficiales de rango intermedio y un psiquiatra del servicio de sanidad. La evaluación final se hacía en un plenario con la participación de todos los observadores. En Inglaterra se introdujo un procedimiento semejante en 1942 con la creación de los War Office Selection Board.

Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos. Contemporáneamente a esta época, se crea en los Estados Unidos el Office of Strategic Services uno de cuyos objetivos principales era la selección de los recursos más calificados para el servicio secreto. Un miembro de la OSS (Office of Strategic Services) toma contacto con la metodología de los WOSB (War Office Selection Board) y traslada la inquietud al ámbito universitario que se desarrolla en la Universidad de California.

En este caso la estructura del equipo observador incluía más integrantes vinculados a las ciencias sociales y a la psicología que en el caso inglés. Es en esta experiencia en que se incluyen aparte de test, discusiones y ejercicios grupales tales como simulaciones o juegos: construcción de torres, collages, etc. A finales de la década del 80 esta técnica fue introducida a la Argentina por la Empresa Consultora Bertoni & Asociados, quien registró la misma en propiedad intelectual y fue la primera en utilizarla. VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA Ya a fines de 1992, ese Estudio había administrado la actividad a más de 1.000 ejecutivos de empresas que operan en el país. Hoy el Assessment Center se encuentra difundido hacia todas las empresas de mediano y gran tamaño con sede en nuestro terruño, y su uso sigue extendiéndose (ULAPSI, 2009)

Con posterioridad la técnica se extendió a otros ámbitos: la empresa, universidad, hospitales, etc...

En la Argentina, se dio un rápido crecimiento en el uso del método AC (Assessment Center), en los últimos años que resultó en una amplia y diversa utilización de este, con diferentes modalidades y propósitos, pero el fin es el mismo:

- 1) La selección de la persona adecuada ya sea que la selección se realice con personas ajenas a la organización o con personal interno a modo de promoción.
- 2) Ubicar al personal o reubicarlo según sus habilidades. En 1978, el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de EEUU hace una recomendación pública de la utilización del AC en los procesos de selección, y consagra como el método más fiable en el reconocimiento de las capacidades personales, más allá del color, raza, sexo, capacidades personales, religión. A partir allí se produce una aplicación y aceptación profesional cada vez mayor, del método. Se utiliza cada vez más entre los especialistas del área.

2.1.1.1 ASSESSMENT CENTER

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e input. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este Comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué dosaje (rating). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Existe una importante diferencia entre el método de Assessment Center y la Metodología de Assessment Center. Varios elementos de la metodología de AC son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del AC, como por ejemplo cuando un psicólogo o profesional de Recursos Humanos, actuando solo, utiliza ejercicios de simulación como una etapa de un proceso de evaluación de un candidato.

2.1.1.2 OBJETIVOS DEL ASSESSMENT CENTER

El Assessment Center tiene como objetivos:

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

- La evaluación eficaz de las diferentes habilidades o competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.

Posibilitar la evaluación eficaz en las siguientes situaciones organizacionales:

- Selección y Reclutamiento Externo.
- Promociones de puestos con responsabilidad de Gestión.
- Medición de Potencial de Gestión.
- Planificación de Carrera.
- Reclutamiento Interno de candidatos – profesionales para programas de management.
- Selección de Supervisores.
- Selección de la Gerencia Media.
- Identificación de Necesidades de Capacitación y Desarrollo de todos los niveles gerenciales.
- Selección de individuos con potencial para llegar a la Alta Gerencia.
- Selección de individuos con habilidades especializadas.
- Selección de individuos para aprender actividades especializadas (Kupelian, 2009).

2.1.1.3 MÉTODO DEL ASSESSMENT CENTER

El método del Assessment Center comprende diversas técnicas de evaluación, entre las que se encuentran varios tipos de simulaciones de situaciones de trabajo y, en ocasiones, entrevistas y tests psicológicos. Las simulaciones de trabajo más utilizadas por los Assessment Center son:

- Ejercicios de resolución de casos (ejercicios in-basket)
- Discusiones de grupo

- Simulaciones de entrevistas con "subordinados" o "clientes"
- Ejercicios de esclarecimiento de hechos.
- Problemas relativos al análisis y a la toma de decisiones.
- Ejercicios de exposición oral
- Ejercicios de comunicación escrita.

Ventajas y Desventajas al aplicar la metodología de Assessment Center.

Ventajas:

- Es un método de alta fiabilidad y validez.
- Con este método se pueden identificar las fortalezas y debilidades de cada candidato y así poder seleccionar el mejor de ellos.
- A través de esta técnica se selecciona el candidato idóneo, y a la vez identifica las necesidades de capacitación.
- Al realizarse la participación de varios evaluadores y la observación de los candidatos en varios escenarios distintos, esto ayuda a que se escoja el candidato que más se ajusta al perfil buscado.
- En esta metodología se involucran personal del área donde se desempeñará el cargo a ocupar, así como también especialistas del área de Recursos Humanos y otras áreas involucradas.
- Con esta técnica la organización puede realizar promociones internas.
- A través del Assessment Center, se puede observar conductas, habilidades, destrezas y a la vez predecir la conducta de los postulantes.
- Los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, el cual les permitirá adecuarse al puesto.
- El método del Assessment Center, se ubica como una de las técnicas más objetivas en lo que a evaluación de competencias laborales se considera.
- Mejora de calidad, productividad; y rotación de puestos de trabajo en la organización.
- Con esta técnica se pueden identificar las necesidades de desarrollo.
- Cada actividad de Assessment Center constituye a una nueva experiencia de aprendizaje para los involucrados en el proceso.

Desventajas:

- Costo, tiempo, diseño y falta de seguimiento.
- Falta de precisión del análisis del puesto por parte de los observadores-evaluadores.
- Tamaño de la muestra de candidatos.
- Poco interés en alguno de los evaluadores.
- Nerviosismo de los candidatos al verse ante la terna evaluadora, lo que puede causar bajo desempeño.
- La inversión de tiempo por parte del panel de expertos.
- Se puede perder objetividad si los evaluadores no están bien entrenados.
- Esta técnica de selección hace el proceso más largo, ya que la aplicación y es algo tedioso para el evaluado y evaluadores.
- Tiempo y recursos invertidos de parte de los candidatos y la empresa.
- Sin una previa explicación a los participantes se les dificulta algunas veces comprender los ejercicios.
- El principal inconveniente al que se enfrenta el método, es la subjetividad con que se maneje el proceso por parte de los evaluadores, esto puede dificultar la elección del mejor candidato para el puesto de trabajo.
- Puede ocurrir que se exijan conductas que no son relevantes para el puesto objetivo.
- Actualización continúa de los ejercicios que se aplican en el proceso.

Las simulaciones están diseñadas para suscitar comportamientos relacionados con los aspectos más importantes del puesto para el que se está considerando a los candidatos. Estos aspectos del trabajo, que se conocen bajo el nombre de "dimensiones", son el resultado de analizar el objetivo del puesto a ocupar, y ya le vienen marcados al Assessment Center. Se utiliza un procedimiento de análisis del puesto de trabajo que determina las dimensiones (y los comportamientos asociados a dichas dimensiones) que tienen una importancia vital para desempeñar con éxito dicho cargo. A lo largo de la valoración, las simulaciones del trabajo ponen de manifiesto cuál es el comportamiento de los candidatos en las diferentes dimensiones.

Un Assessment Center típico cuenta con seis participantes y su duración varía de uno a tres días. Los participantes son sometidos a las simulaciones, y observados por evaluadores (generalmente tres directivos de línea) que están preparados para observar y evaluar su comportamiento. Los evaluadores observan a los diferentes participantes en todas las simulaciones y van tomando notas en unas fichas de observación especiales. Una vez que los participantes han finalizado las simulaciones, los evaluadores se dedican uno o más días a confrontar sus observaciones y a llegar a un acuerdo sobre las evaluaciones.

La información procedente de los test y de las entrevistas se integra en el proceso de toma de decisiones. La valoración final de los evaluadores, formalizada en un informe escrito, detalla cuáles son las cualidades positivas y las necesidades de desarrollo de los participantes, y puede evaluar su potencial global para desempeñar con éxito un cargo determinado en caso de que ése sea el propósito del centro de valoración.

Tal vez la característica más importante del método del Assessment Center es que no se refiere al comportamiento de una persona en el trabajo actual, sino a su actuación futura.

Observando cómo se enfrenta el participante con los problemas y desafíos del trabajo al que aspira (cómo se simula en los ejercicios), los evaluadores se hacen una idea clara de cómo actuaría dicha persona si ocupara tal cargo. Esto resulta especialmente útil cuando se está enjuiciando a personas que ocupan cargos que no les ofrecen la oportunidad de demostrar su comportamiento en relación con el puesto al que aspiran. Es un caso muy frecuente en personas cuyo objetivo es

desempeñar cargos directivos pero que en la actualidad ocupan puestos que no les brindan la oportunidad de demostrar cuáles son sus aptitudes para la dirección en un entorno real de trabajo.

Además de la mayor precisión al realizar el diagnóstico y la selección, la organización que utiliza un Assessment Center cuenta con muchas ventajas indirectas.

Los candidatos se muestran más dispuestos a aceptar la justicia y la precisión de las decisiones relativas a la promoción y tienen un mejor conocimiento de los requisitos del trabajo. Y lo más importante, sin embargo, es que, al enseñar a los directivos a ser evaluadores, éstos desarrollan sus habilidades para muchas otras tareas directivas, tales como realizar evaluaciones de comportamiento y proporcionar apoyo, refuerzo y feedback sobre la actuación de los empleados.

2.1.1.4 VALIDEZ E IMPARCIALIDAD

En 1970 el método del Assessment Center era único, ya que las exhaustivas investigaciones habían probado su validez antes de que su utilización se hiciera popular. El método del Assessment Center, en su forma moderna, surgió como resultado del AT&T Management Progress Study (Byham, 1993). En este estudio, que comenzó a realizarse a finales de los años 50, las personas que pasaron a ocupar cargos directivos en las compañías operativas de la Bell Telephone fueron evaluadas y, a partir de ese momento, se realizó un seguimiento de sus trayectorias profesionales.

Ni a las personas evaluadas ni a sus jefes se les facilitó ningún tipo de información sobre su actuación en el centro de valoración. Tampoco se permitió que esta información afectara de ninguna forma las trayectorias profesionales de los participantes. Estos fueron evaluados inmediatamente después de que pasaran a ocupar cargos directivos, tras acabar la carrera o después de haber sido promocionados. El artículo de la Harvard Business Review de 1970 presentaba los resultados de los ocho primeros años del estudio.

Actualmente disponemos de otros datos adicionales procedentes de este sobresaliente estudio. Los investigadores no sólo han seguido los avances de los participantes a lo largo de los años siguientes, sino que se ha realizado una segunda evaluación ocho años después de la primera (Bray & Howard, 198 ' 3). El Cuadro 1 muestra la validez de los dos pronósticos resultantes de la valoración. El criterio utilizado fue el ascenso al cuarto nivel de dirección en una jerarquía de siete niveles. Como era previsible, los pronósticos de la segunda evaluación tuvieron mayor validez, ya que la mayoría de los individuos empezaron a consolidar su capacidad para la dirección tras ocupar cargos directivos durante ocho años. Sin embargo, los resultados de la valoración original siguen siendo válidos a pesar de haber transcurrido, en algunos casos, veinte años.

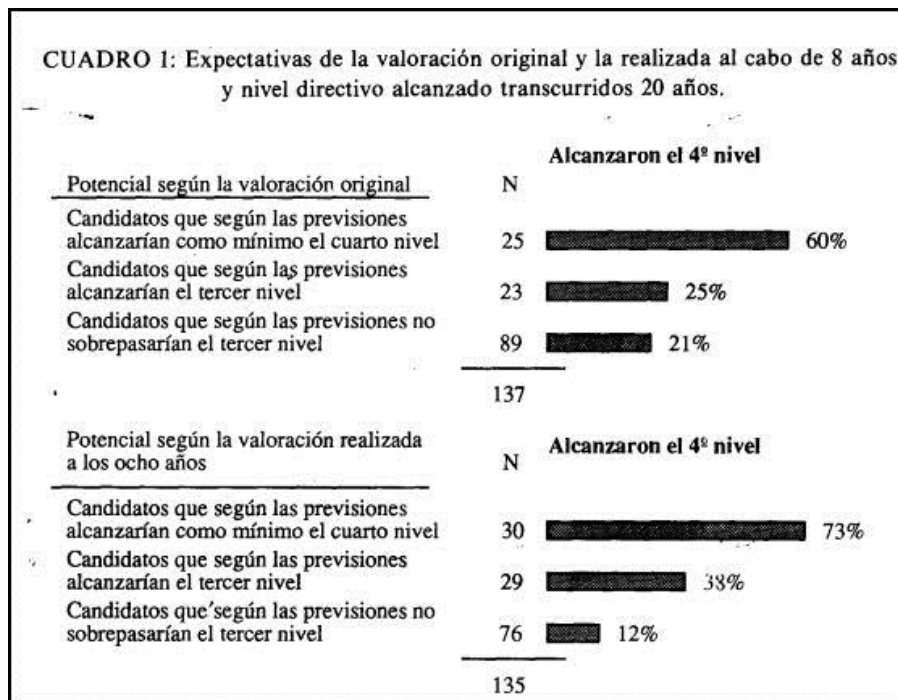


Figura 2 Validez de los dos pronósticos resultantes de la valoración

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

Byham (1993) Un libro de reciente publicación escrito por George C. Thornton, III y William C. Byham (1982) analizaba 29 estudios sobre la validez de la metodología de los Assessment Centers. Los autores encontraron más razones para apoyar al método del Assessment Center que a otras metodologías de selección, si bien lamentaban el hecho de que la mayoría de los estudios estuvieran realizados por un número reducido de organizaciones importantes (AT&T, GE, IBM, SOHIO, Sears)

En 1985 Thornton y sus colaboradores de la Colorado State University analizaron 200 coeficientes de validez procedentes de 50 estudios utilizando un enfoque estadístico denominado metaanálisis. Estimaron que la validez del método era de 0,37 (Gaugler, Rosenthal, Thornton & Benson, 1985). Wayne Cascio, de la Universidad de Colorado, trabajando independientemente de Thornton, obtuvo como resultado la misma cifra (0,37) al estudiar la validez de los centros de valoración de primer nivel en una compañía operativa del Bell System. Lo que más le interesaba a Cascio, sin embargo, era medir el impacto de las decisiones de promoción basadas en la información de los Assessment Center y de las decisiones basadas en criterios procedentes de otros métodos (Byham, 1993, párr. 7)

Para determinar la repercusión económica de los Assessment Center, Cascio necesitaba algo más que información sobre la fiabilidad de estos sistemas; necesitaba información sobre los costes (costes totales del proceso de valoración) e información sobre la actuación en el trabajo expresada en dólares. Durante un período de cuatro años, desarrolló una sencilla metodología para expresar en términos económicos los niveles de actuación de los directivos. Utilizando las informaciones que le proporcionaron más de 700 directivos de línea, Cascio combinó los datos sobre la validez y el coste del centro de valoración con la actuación, expresada en términos económicos, de los directivos del primer nivel.

Manejando estos datos realizó un cálculo de las ganancias netas de la organización, expresadas en dólares, derivadas de la utilización de la información de un Assessment Center en el proceso de promoción. Durante un período de cuatro años, el ahorro de la compañía como resultado de las mejoras en la actuación de los nuevos directivos se estimó en 13,4 millones de dólares, es decir, aproximadamente 2.700 dólares anuales por cada una de las 1.100 personas promocionadas que pasaron a ocupar puestos directivos de primer nivel.

Como se afirmó hace 20 años, el método del Assessment Center no puede determinar con total exactitud el éxito de los directivos, pero es la mejor ayuda para la toma de decisiones relativas a la promoción. Su validez se acrecienta cuando se utiliza en combinación con otras metodologías, tales como entrevistas de comportamiento y pruebas de papel y lápiz adecuados. (Ver sección 4 - Nuevas Aplicaciones.)

2.1.1.5 EFECTOS NEGATIVOS

Un aspecto al que el artículo de la Harvard Business Review de 1970 no hacía referencia, era la imparcialidad del método del Assessment Center en relación con las mujeres y los grupos minoritarios. El método parecía excepcionalmente imparcial, ya que hacía hincapié en el comportamiento real y no en los esquemas psicológicos, aunque no pudieron conseguirse datos que confirmaran estos hechos. La situación ha cambiado; actualmente contamos con una cantidad considerable de datos. Si lo comparamos con otras metodologías de selección, el método del Assessment Center es objetivo desde el punto de vista del sexo y de la raza.

El único campo en el que los Assessment Center -tras realizar una investigación exhaustiva- han demostrado que existe una diferencia de comportamiento significativa en función de la raza o el sexo es el de la selección de supervisores de primer nivel; aproximadamente en el 50 % de los estudios, el comportamiento de las personas de raza blanca ha sido mejor que el de las personas de raza negra. Sin embargo, tal diferencia de comportamiento puede explicarse en muchos de estos estudios por otros factores: especialmente el escaso número de candidatos de raza negra, que impide que se puedan evaluar sus posibilidades generales de alcanzar objetivos de acción afirmativos.

Y lo que es más importante, continuamente se realizan investigaciones que demuestran que los Assessment Centers son imparciales al pronosticar el comportamiento futuro. Estos estudios han considerado la edad, raza y sexo de los candidatos, y han descubierto que las predicciones realizadas según las metodologías del Assessment Center son igualmente válidas para todos los candidatos. (Ver Thornton & Byham, 1982, para una exposición más completa de estos puntos).

Los tribunales federales de los Estados Unidos han considerado los Assessment Center como válidos e imparciales. De hecho, con frecuencia han exigido su utilización para solucionar problemas de selección derivados del empleo de ejercicios escritos y de otros instrumentos de selección (p.ej. James C. Edwards vs, City of Evanston; Frank J. Macchiavola y otros vs. el New York City Board of Examiners).

Uno de estos casos era el de una empresa de válvulas cuyo procedimiento de tests escritos para selección de los supervisores fue rechazado por un Tribunal Federal de Apelación. Como parte del acuerdo, el juez permitió a la compañía utilizar el método del Assessment Center como instrumento principal para seleccionar supervisores, aun a pesar de que el número de personas de raza blanca que triunfaran en él fuera ligeramente superior al de las personas de raza negra. La resolución judicial se basó en que se había demostrado que existía un número suficiente de candidatos de raza negra que poseían un potencial aceptable en materia de supervisión para cumplir los objetivos de la compañía.

Un último ejemplo que pone de manifiesto la aceptación del método del Assessment Center lo constituye la utilización de este por la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) en 1977 y también en 1978. Este organismo hizo uso del método para evaluar personal directivo tanto en el sector público como en el privado, en este último caso de aquellas personas llamadas a ocupar los cargos vacantes como resultado de una reestructuración.

En la mayoría de los casos, un Assessment Center es el mejor método al alcance de las organizaciones que hayan de tomar decisiones acertadas en cuanto a la promoción y selección minimizando los efectos negativos.

2.1.1.6 MÉTODO DEL ASSESSMENT CENTER FUERA DE USA

En 1970 la metodología del Assessment Center estadounidense apenas se había extendido por Canadá, y las aplicaciones de la metodología análoga británica, ligeramente diferente, eran escasas (p.ej. Sudáfrica y Australia). A partir de entonces, la versión estadounidense ha sido adoptada en muchos otros lugares. -En 1971 se introdujo en Japón; actualmente la utilizan por lo menos 150 organizaciones de dicho país, y anualmente se celebra una conferencia nacional sobre el método que cuenta con una amplia audiencia.

También en Australia y Suráfrica se ha convertido la metodología predominante e igualmente supone más del 50 % de las aplicaciones del método en el Reino Unido. Otras zonas de expansión son Alemania Occidental, Escandinavia, Holanda, Filipinas y Singapur. Se aplica en casi todos los países industrializados o en vías de industrialización. En espera de que se traduzcan y adapten los

ejercicios, la metodología que se aplica en todos estos países es virtualmente idéntica a la utilizada en los Estados Unidos.

La razón principal de que el método del Assessment Center sea válido para tantos países reside en que se trata de un sistema de evaluación fácilmente adaptable, y no de un instrumento de evaluación. Los usuarios no necesitan adoptar dimensiones o normas de comportamiento que tienen importancia en los Estados Unidos pero que a lo mejor en sus países no la tienen; simplemente, adoptan un procedimiento sistemático para evaluar a los candidatos de acuerdo con las dimensiones referentes al puesto que son específicas para su organización y su entorno particular. Por ejemplo, la dimensión "sensibilidad interpersonal" aparece de forma muy distinta en Japón que, en los Estados Unidos, pero el método mediante el cual se valora esa dimensión funciona exactamente de la misma forma (y con la misma eficacia).

Si bien es cierto que los mismos tipos de ejercicios del Assessment Center parecen funcionar en la mayoría de los países (con la traducción y la adaptación cultural apropiadas), no siempre ocurre así. Uno de estos casos es el del Assessment Center dirigido en 1972 por Edgars, una gran cadena de grandes almacenes de Suráfrica. En este centro, el primero que fue utilizado para captar personas de raza negra que ocuparan cargos directivos y de supervisión, las pruebas iniciales revelaron que dichas personas tenían dificultades al realizar ejercicios de resolución de casos, ya que no podían visualizar con facilidad las personas y las situaciones descritas.

Para solucionar este problema, el Assessment Center desarrolló un nuevo tipo de ejercicios. Los candidatos ya no recibían una bandeja con los trabajos que había dejado pendientes quien ocupaba anteriormente el puesto y que ellos tenían que resolver por escrito. Por el contrario, se sentaban en los despachos de su "oficina" y los "actores" les exponían sus problemas y sus preocupaciones de la misma forma que lo harían los empleados en las situaciones de la vida real.

Tenían que enfrentarse a lo largo del día con nuevos asuntos y problemas cuya solución requería un cierto tiempo, tanto a través de conversaciones telefónicas como en contactos directos. Esta gran simulación, de características reales y muy variadas, fue precursora de los Assessment Centers que utilizan un único escenario, que recientemente han alcanzado una cierta popularidad en los Estados Unidos.

2.1.1.7 NUEVAS APLICACIONES

Aunque el objetivo principal de los Assessment Center es seleccionar a los candidatos que van a ocupar puestos de supervisión de primera línea (supervisores de fábrica, supervisores de personal, directores de ventas, directores técnicos), sus aplicaciones se han extendido mucho más allá del ámbito empresarial típico. Ciudades como Nueva York, Orlando, Los Ángeles y Filadelfia se han servido de los Assessment Center para tomar decisiones referentes a la promoción en los cuerpos de policía y bomberos. Los centros de enseñanza de 34 estados utilizan esta metodología para seleccionar directores de institutos en un programa dirigido por la National Association of Secondary School Principals.

Las aplicaciones que hacen los organismos federales son muchas y muy variadas (p.ej. FTC, FDIC, FAA, FBI, IRS, HUD). Además, se han desarrollado otras muchas aplicaciones nuevas del método, al margen de la evaluación de la capacidad para la supervisión. Estas aplicaciones han hecho que el método vaya mucho más allá de lo que hubiera podido pensarse hace 20 años.

2.1.1.8 SELECCIÓN CANDIDATOS EN NIVELES DIRECTIVOS ALTOS

A principios de los años 70 diversas organizaciones comenzaron a utilizar el método del Assessment Center para ayudar a seleccionar y a colocar a las Personas en puestos directivos de alto nivel. Los Assessment Center han sido utilizados para ayudar a evaluar a los candidatos a la presidencia de organizaciones (Readers' Digest de Canadá), directores de fábricas (Ross Labs), directores generales (H.H. Robertson, Chessie) y muchos otros cargos importantes del gobierno de los Estados Unidos (Departamento de Administración y presupuestos, Departamento de Agricultura, Comité Nacional de Transportes, Comisión Federal de Comercio, Home Loan Bank, Reserva Federal). Tal y como se pronosticaba en el artículo de la Harvard Business Review de 1970, la mayoría de estas valoraciones fueron realizadas por un equipo externo de asesores profesionales (consultores). En muchas ocasiones es difícil encontrar personal cualificado de alto nivel y perteneciente a la empresa que disponga del tiempo necesario para evaluar y valorar a los candidatos objetivamente.

El programa de evaluación sistema Chessie constituye una aplicación industrial típica. En este sistema, los candidatos a los puestos de director de división han de realizar una amplia serie de ejercicios especialmente concebidos. En esta aplicación un ejecutivo de Chessie y tres consultores evalúan a los candidatos durante dos días. El sistema Chessie utiliza la información procedente de la valoración para complementar otras informaciones relativas al comportamiento utilizadas para tomar decisiones sobre la promoción, la colocación y el desarrollo.

El programa de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) es una aplicación oficial típica. La FDIC utiliza los Assessment Center para determinar la cualificación de un candidato para un programa de formación y desarrollo destinado a altos ejecutivos. La alta dirección del organismo actúa en funciones de evaluación

El interés del gobierno federal por la evaluación de las personas que ocupan cargos de responsabilidad se ha visto espoleado con la creación del Federal Senior Executive Service. Quienes ocupan estos puestos de alta dirección tienen derecho a percibir retribuciones complementarias relacionadas directamente con la calidad de su trabajo y otras gratificaciones. Los organismos públicos utilizan con mucha frecuencia los Assessment Center para preparar a personas deseosas de aprovechar estas oportunidades.

A medida que ha crecido el número de aplicaciones, también ha aumentado la variedad de los ejercicios: se evalúa a los altos ejecutivos mediante conferencias de prensa simuladas, se utiliza una gran variedad de ejercicios de planificación y organización a largo plazo, y se hace más hincapié en los temas sociales de mayor importancia.

2.1.1.9 SELECCIÓN PARA CARGOS NO DIRECTIVOS

La utilización de los Assessment Center se ha generalizado asimismo en otro sentido. Por ejemplo, en Estados Unidos se emplean para la selección de los funcionarios del Servicio Exterior, los funcionarios de policía, los operadores de procesos para la puesta en marcha de las fábricas, los responsables de formación, los "facilitadores" de los círculos de calidad y los líderes de equipos no directivos

Los candidatos a ocupar puestos de asesoramiento profesional toman parte en sesiones de asesoramiento simuladas como parte del procedimiento de selección. Los psicólogos que pretenden aplicarse al American Board of Professional Psychology son evaluados por medio de una entrevista, una revisión de una muestra de trabajo, un trabajo de esclarecimiento de hechos presentado de forma oral y un análisis de una interacción cliente-terapeuta grabada en vídeo. A los solicitantes de puestos de aprendizaje se les enseñan las técnicas básicas y son observados por profesionales que evalúan su capacidad para aprender las destrezas técnicas precisas.

Ya desde 1967, se realizaron estudios de validación que demostraban la eficacia de la metodología del Assessment Center para la evaluación de los candidatos a los puestos de nivel inferior (Bray & Campbell, 1968). Las investigaciones demostraron que la utilización del Assessment Center en la selección podía incrementar el rendimiento de los vendedores considerablemente. (Byham, 1993, párr. 12)

La utilización de la metodología del Assessment Center en la selección al nivel inferior o en la colocación ha fomentado el desarrollo de algunos ejercicios específicos. Se han creado, por ejemplo, ejercicios nuevos y muy interesantes para compañías japonesas que buscaban ingenieros más creativos. Estos ejercicios se han desarrollado para determinar qué parte del cerebro predomina en los jóvenes ingenieros, a fin de encontrar personas en las que predomine o no el hemisferio derecho. Seis compañías japonesas están utilizando estos ejercicios, de diseño especial, para seleccionar a los nuevos empleados.

2.1.1.10 SELECCIÓN DE PERSONAL ESPECIALMENTE CUALIFICADO

El gran desarrollo alcanzado por los Assessment Center entre 1985 y 1992 ha ido paralelo con una tendencia en el mundo de la empresa dirigida a la consecución de organizaciones donde el empowerment sea una realidad. Tales organizaciones dan a sus trabajadores:

- Responsabilidad plena en la gestión de las áreas que están bajo su control.
- Control sobre recursos, sistemas, métodos y equipo.
- Control sobre condiciones de trabajo y horarios

Muchas de ellas tratan de organizar a sus empleados en equipos autoguidos o autónomos que asumen responsabilidades en:

- Mejoras de calidad, productividad; rotación de puestos de trabajo.
- Planificación del trabajo y de tiempo.
- Quién trabaja en qué.
- Auditorías de calidad.
- Mantenimiento y reparación del equipamiento.
- Asignación de vacaciones, manejo del absentismo y temas relacionados con el desempeño.
- Elección de los líderes de equipo.

El proceso de adaptación de los equipos autónomos modifica drásticamente el papel del superior y directivo. Los superiores (a menudo identificados como líderes de grupo) ven incrementada su área de control, que llega a veces hasta cien personas. Dado que los equipos y sus líderes asumen funciones propias de los superiores, el papel de éstos se ve modificado en un sentido más gerencial, ya que se centran cada vez más en procesos de planificación y gestión de presupuestos. Hecho que afecta igualmente a los directivos intermedios. De esta forma los cambios que se operan en los distintos niveles organizativos, y su incidencia en los puestos de trabajo, han hecho que las empresas deban utilizar nuevos métodos en sus procesos de selección, promoción y adecuación persona/puesto. Y puesto que los Assessment Centers han demostrado ser una herramienta útil en estos aspectos, es natural que se recurra a esta metodología para hacer frente a la nueva situación.

Centenares de plantas industriales han utilizado Assessment Centers para seleccionar empleados, líderes de equipo y miembros de equipos. Para llevarlos a cabo se han desarrollado numerosos nuevos procesos, especialmente cuando se ha tratado de proyectos de puesta en marcha o de apertura de nuevas factorías, donde debía procesarse la información recogida de numerosísimos candidatos. Así, por ejemplo, Toyota evaluó a 22.000 candidatos para seleccionar a 3.000 trabajadores en su planta de Kentucky.

En el nivel de empleados, las pruebas a que fueron sometidos se refirieron a ejercicios de solución de problemas en grupo, simulaciones de procesos de producción y ejercicios de relación cara a cara. En el caso de los superiores se trató de que demostraran sus comportamientos y habilidades en liderazgo, capacidad de asesoramiento y en la toma de decisiones.

2.1.1.11 NECESIDADES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Los métodos de aprendizajes rápidos y fáciles no modifican los niveles de capacidad de las personas. La adquisición de una habilidad requiere una formación teórica intensiva y de larga duración y debe complementarse con oportunidades de prácticas en el puesto de trabajo y de realimentación sobre las mismas para que se "fijen" nuevos comportamientos en el repertorio individual. Como el desarrollo de una habilidad requiere mucho tiempo y esfuerzo, no todas las personas pueden ser formadas para aprender todas las habilidades. El método del Assessment Center constituye un medio eficaz para determinar las necesidades de formación y de desarrollo. Luego, puede colocarse a cada persona en el programa más apropiado.

El método del Assessment Center es una excelente herramienta de diagnóstico, ya que separa las habilidades de un individuo en áreas concretas (dimensiones) y luego busca ejemplos específicos de comportamiento adecuado o inadecuado dentro de cada dimensión. Así ayuda al candidato y a su superior a determinar con mayor precisión qué actividades de formación y desarrollo resultarían adecuadas.

Casi todas las organizaciones que utilizan los Assessment Center en tareas de selección o promoción emplean también la información obtenida para diagnosticar las necesidades de formación. Sin embargo, ha habido un importante cambio de enfoque a lo largo de los últimos 16 años: actualmente numerosas empresas utilizan los Assessment Center únicamente para diagnosticar las necesidades de desarrollo. En 1971, se publicó por primera vez en el Training and Development Journal un artículo que describía la utilización de los Assessment Center como herramienta de diagnóstico; fue actualizado en 1980 (Byham, 1993, párr. 14).

El Cuadro 2 muestra el perfil de los individuos que fueron valorados en un programa de diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. Uno muestra grandes carencias en las habilidades interpersonales, el otro en la toma de decisiones. Como resultado de estos perfiles, surgen prescripciones sobre el aprendizaje muy diferentes. Esta información ahorra a los individuos y a

las organizaciones a las que pertenecen mucho tiempo y esfuerzo, pues los sitúa en el programa de formación más adecuado en el momento idóneo.

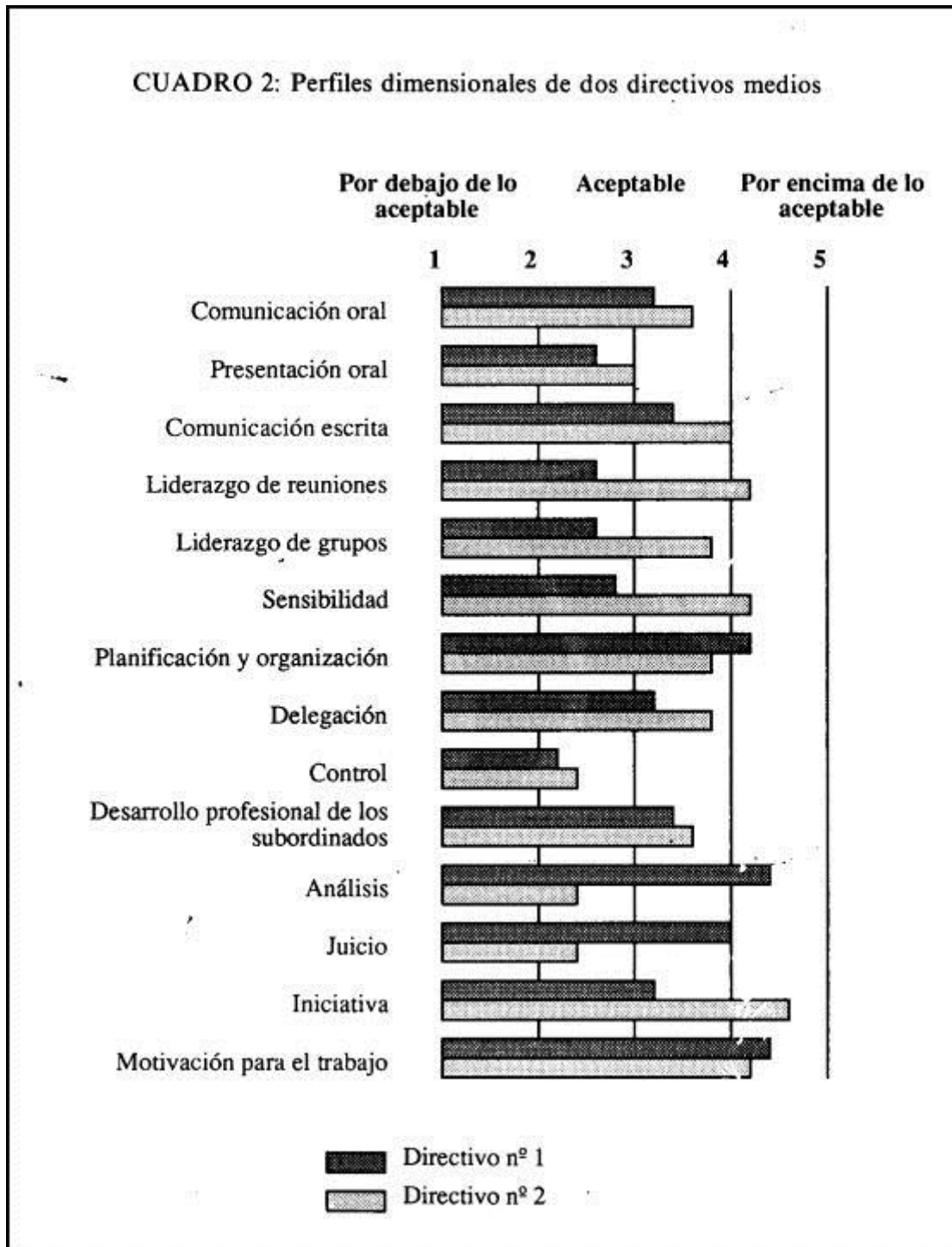


Figura 3 muestra el perfil de los individuos que fueron valorados

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

La mayoría de las evaluaciones de diagnóstico se realizan en la organización con la ayuda de consultores internos. (Ver sección 6 sobre la utilización de cintas de vídeo). La excepción principal, sin embargo, es la simulación "Looking Glass" que utiliza el Center for Creative Leadership (Centro de Liderazgo Creativo) de Greensboro, Carolina del Norte. Este centro emplea psicólogos profesionales para analizar la información procedente de los ejercicios del Assessment Center y de numerosos tests de papel y lápiz. Los psicólogos elaboran perfiles de los puntos fuertes y débiles de los participantes, que son utilizados para trabajar con ellos en la planificación de las actividades de desarrollo.

Otra forma de conocer aspectos relativos al desarrollo es la representada por la autoevaluación y la evaluación por los compañeros. Algunas organizaciones, como Xerox y el Army War College de los Estados Unidos, forman a sus candidatos para que se evalúen a sí mismos. Primeramente, se realiza una grabación en vídeo de los participantes mientras realizan los ejercicios del Assessment Center. Luego, se les enseña a evaluar los ejercicios, a fin de que puedan evaluar tanto su propio comportamiento como el de sus compañeros. Los participantes, con las aportaciones de los compañeros y del instructor, determinan cuáles son sus cualidades positivas y sus necesidades de desarrollo, y pasan luego a considerar planes de desarrollo específicos.

La valoración por los compañeros está muy extendida en Japón, donde más de 50 compañías la utilizan habitualmente. Dado que implica una gran utilización de equipos de vídeo (a fin de que los individuos puedan observar su propio comportamiento), no resulta sorprendente que uno de los principales usuarios de esta tecnología sea Matsushita Electric Industrial Company, el mayor proveedor de equipos de vídeo del mundo.

Sin embargo, la precisión del método de la autovaloración y de la valoración por los compañeros todavía no ha quedado completamente demostrada. En la Ezaki Gliko Company (Japón) se observó que las valoraciones por los compañeros estaban relacionadas con las evaluaciones por los supervisores (Thornton & Byham, 1982), y muchas organizaciones afirman que existe una estrecha relación entre las valoraciones por los compañeros y las evaluaciones. No obstante, la National Association of Secondary School Principals y Development Dimensions International han encontrado que son de poca validez a las autovaloraciones realizadas en el marco de aplicaciones a gran escala del Assessment Center.

2.1.1.12 DIAGNÓSTICO DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS

Las distintas valoraciones realizadas en una fábrica o departamento pueden combinarse para formar parte de una estrategia más amplia de cambio de la cultura de la organización. Una vez que la organización ha elegido la cultura que desea, el siguiente paso lógico consiste en definir cuál es el comportamiento necesario para aplicar esta cultura y examinar los niveles de habilidad de los trabajadores en relación con estas áreas de comportamiento. Por ejemplo, un ingrediente esencial de una cultura participativa es la capacidad para dirigir una reunión de forma que todos los participantes puedan expresar sus opiniones y tengan la sensación de participar en la toma de decisiones. Las habilidades de liderazgo precisas para ello pueden determinarse en un Assessment Center.

El Cuadro 3 muestra la distribución de los resultados del Assessment Center respecto a cuatro niveles de gestión en el área (o dimensión) del comportamiento "Liderazgo de grupos". El porcentaje estimado "inferior a lo aceptable" aparece a la izquierda, y el porcentaje "superior a lo aceptable" aparece a la derecha.

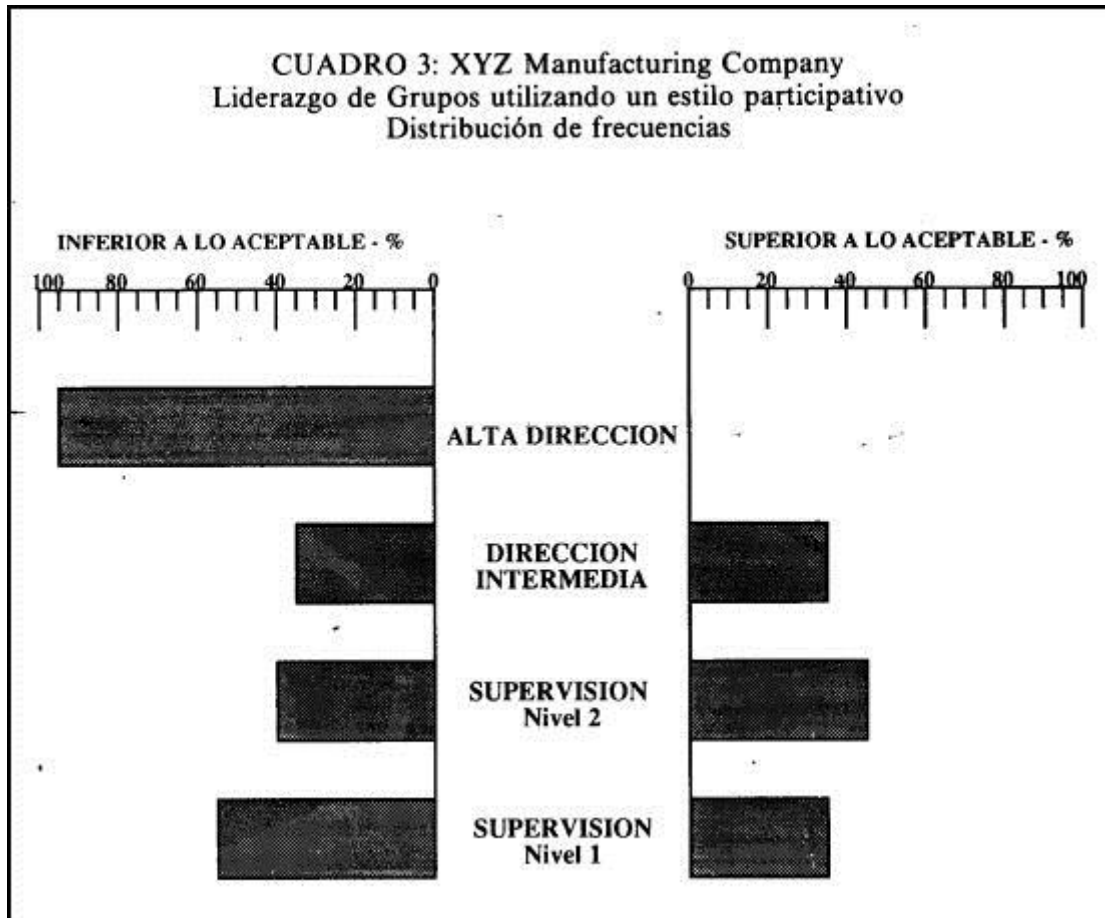


Figura 4 Muestra la distribución de los resultados

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

Este tipo de información diagnóstica resulta extremadamente útil para desarrollar una estrategia de cambio cultural. Las personas que carecen de las habilidades necesarias para una gestión participativa no pueden poner en práctica una estrategia participativa, aunque lo deseen; primero deben elevar su nivel de habilidades básicas en esa dirección.

Además, las investigaciones muestran claramente que la forma más fácil de modificar las actitudes o supuestos básicos de una persona ante las demás es cambiar en primer lugar el comportamiento de esa persona. Esto supone un clarísimo alejamiento de la estrategia anterior, en la que las organizaciones intentaban cambiar las actitudes y esperaban que a esto le siguiera un cambio de comportamiento. Con la nueva estrategia, se identifica a los individuos cuyas actitudes o supuestos básicos ante los demás no se ajustan a la cultura deseada y se modifica su comportamiento mediante un programa eficaz de aprendizaje y desarrollo. Sus actitudes y

supuestos cambian debido al refuerzo positivo que reciben para desarrollar su nuevo comportamiento. Con el tiempo, la dirección realiza el deseado cambio cultural en toda la organización.

2.1.1.13 EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

La American Society for Training and Development (ASTD) (Sociedad Americana para la Formación y el Desarrollo) calcula que las compañías estadounidenses dedican anualmente 212.000 millones de dólares a formación (Carnevale & Goldstein, 1983). De esta cantidad, la porción de crecimiento más rápido es la dedicada a la formación relativa a las ventas, la supervisión y la gestión. Sin embargo, la mayoría de las compañías no han analizado de forma adecuada la eficacia de sus programas de formación.

La metodología del Assessment Center constituye un método excelente para determinar la validez y eficacia de los programas de formación. Normalmente se utilizan tres diseños de investigación (ver Figura 1). En el primero, un grupo de individuos recibe una formación, mientras que otro grupo de iguales -características no la recibe. A continuación, ambos grupos son evaluados por un Assessment Center. En el segundo y el tercer diseño aparece un grupo de individuos que primero son valorados, luego formados y luego valorados de nuevo.

El Cuadro 4 muestra los resultados de una aplicación del primer método de evaluación. Se trata de una evaluación del programa para la formación de superiores Interaction Management, llevado a cabo en la Lukens Steel Company. Los resultados del Assessment Center muestran que se advirtieron claros cambios en el comportamiento de los individuos después de la formación.

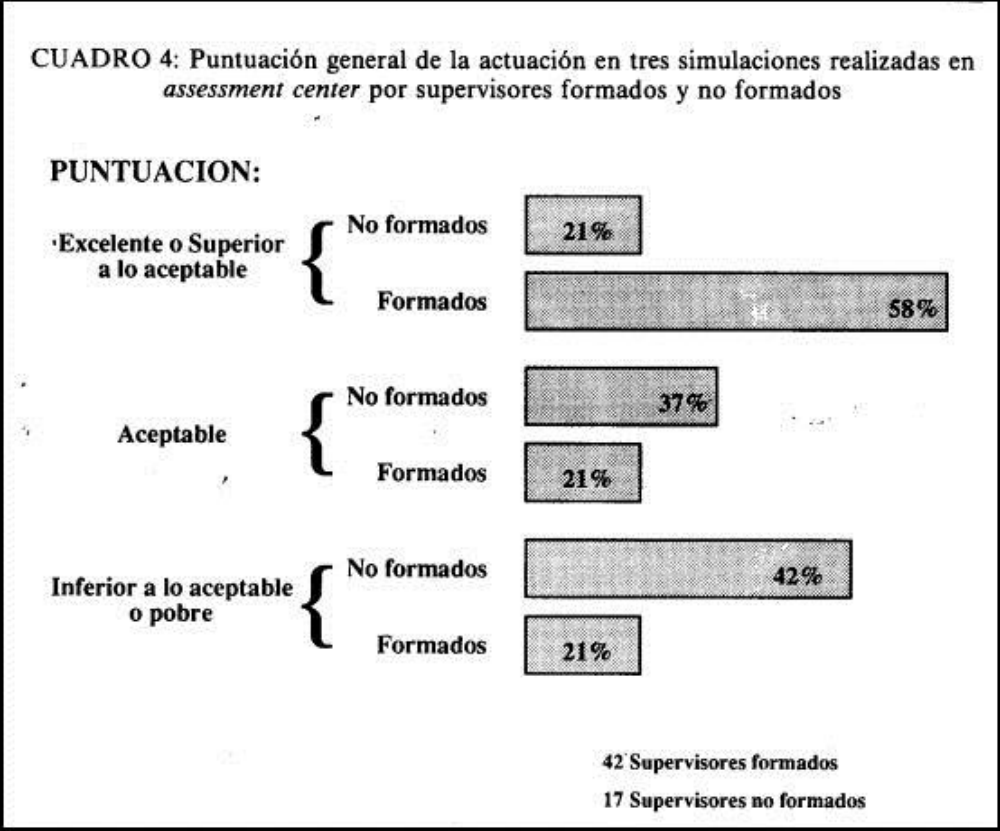


Figura 5 Muestra los resultados de una aplicación del primer método de evaluación

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

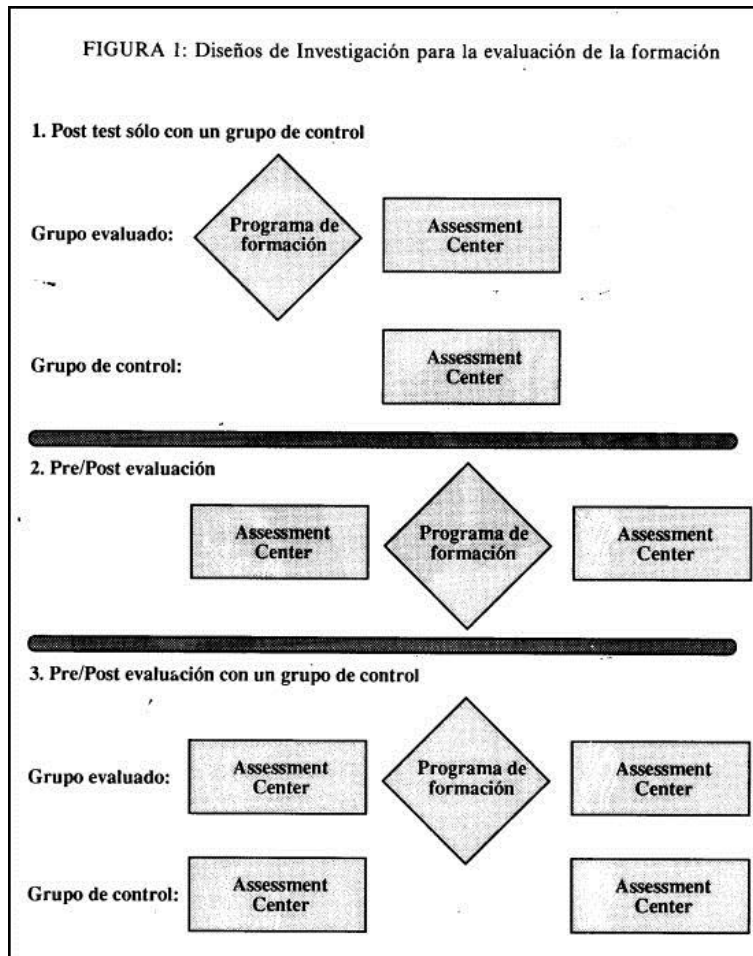


Figura 6 Muestra los diseños de investigación para la evaluación de la formación

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

Además de Lukens Steel, organizaciones como SOHIO, AT&T, Central Utilities Corporation y New York Metropolitan Transit Authority han utilizado la tecnología de los Assessment Center para evaluar los programas de formación (Byham, 1993). La tecnología del vídeo, gracias a la cual la evaluación de los individuos resulta relativamente barata, ha hecho que aumente espectacularmente la aplicación de la metodología de los Assessment Center en esta área.

2.1.1.14 EVALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

De la misma forma que el Assessment Center es útil para determinar la eficacia de los programas de formación, puede emplearse para medir de qué forma imparten los centros de enseñanza superior de primero o segundo nivel determinadas habilidades a sus alumnos. Una escuela de ciencias empresariales, por ejemplo, puede determinar hasta qué punto ha sido capaz de

transmitir las habilidades precisas sometiendo a los alumnos que comienzan los estudios y a los que los finalizan a un Assessment Center específico que mida aquéllas.

La aplicación fundamental del método del Assessment Center en el ámbito educativo ha sido difundida por la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), que ha animado a seis escuelas superiores a utilizar dicha tecnología como parte de un proyecto experimental que intenta evaluar el "valor añadido" de las escuelas de negocios. El Cuadro 5 muestra el nivel de habilidades en tres dimensiones de los alumnos que comenzaban a estudiar en las seis escuelas, así como de los que estaban finalizando el primer nivel, los que estaban empezando el segundo nivel (MBA) y los que estaban finalizando este segundo nivel*. En términos generales, una puntuación de 'T' corresponde a lo que la mayoría de las organizaciones considerarían una actuación aceptable.

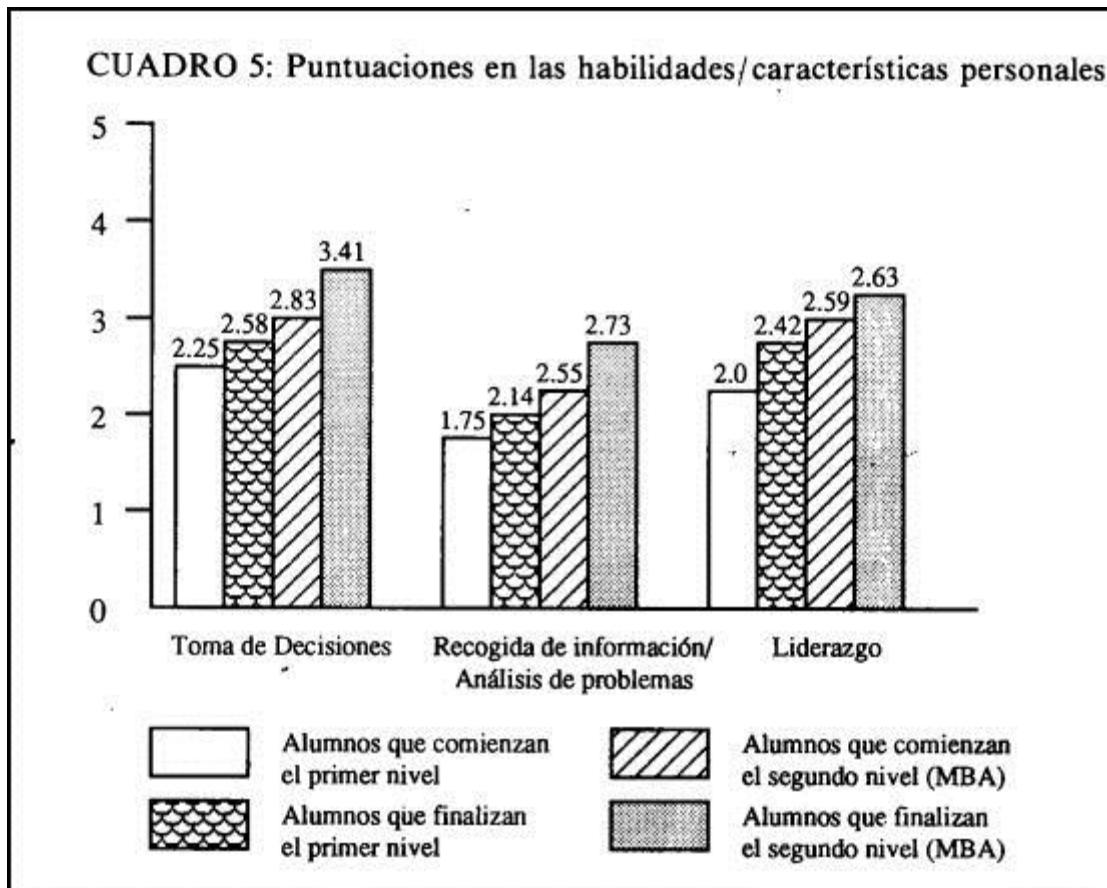


Figura 7 Muestra las Puntuaciones en las habilidades/características personales

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

A raíz de esta investigación, está aumentando el interés por utilizar la metodología de los Assessment Centers para evaluar y documentar a una gran variedad de centros educativos. La Universidad de California en Berkeley, por ejemplo, está utilizando un ejercicio in-basket en una muestra longitudinal de graduados de segundo nivel (MBA). La Universidad de Pensilvania mide las aptitudes de los alumnos que han finalizado sus programas de formación del profesorado.

2.1.1.15 MÉTODOS DE SELECCIÓN DEL ALUMNADO

Los datos normativos resultantes del análisis de más de 600 estudiantes de la AACSB antes citada y otros estudios similares permiten a las organizaciones evaluar la eficacia de sus sistemas de reclutamiento y selección de una forma que no era posible anteriormente. Administrando los mismos ejercicios del Assessment Center que se utilizaron en el estudio de la AACSB a una muestra de graduados que acaban de ser contratados, una organización puede determinar si está eligiendo a los mejores estudiantes. Casi todas las organizaciones afirman que sólo contratan a los graduados mejor cualificados, pero es imposible que todas ellas acaparen a los mejores.

Una compañía que estudió el caso de los graduados que había contratado aplicándoles la norma de la AACSB halló que, de hecho, estaba contratando personas con un nivel medio o inferior a la media en las dimensiones más importantes, tales como "liderazgo" y "toma de decisiones". Las únicas áreas dimensionales en las que sus contratados superaban la media nacional eran el "impacto personal" y la "comunicación oral". Su procedimiento de entrevistas necesitaba, obviamente, una mejora.

2.1.1.16 EVALUACIÓN

Si la metodología del Assessment Center es tan precisa como parece para la evaluación de "habilidades vitales" tales como el liderazgo, las relaciones interpersonales, las habilidades de presentación y la toma de decisiones, sería lógico utilizar las evaluaciones de los Assessment Center como uno de los criterios para determinar si alguien está preparado para cursar estudios superiores. Son pocas las universidades que han adoptado esta filosofía, aunque bastantes las que la están considerando. Uno de los principales ejemplos es el del Alverno College de Milwaukee, Wisconsin, que utiliza los Assessment Center durante toda la trayectoria académica como método

principal para medir el progreso de los estudiantes. Los profesores y los empresarios de la comunidad local actúan como evaluadores.

2.1.1.17 NUEVAS SIMULACIONES, TESTS Y METODOS

Las simulaciones tales como los ejercicios de resolución de casos (ejercicios in basket), las discusiones de grupo, los juegos de gestión y los ejercicios de análisis descritos en el artículo de Byham publicado en la Harvard Business Review de 1970 continúan siendo la base de la metodología de los Assessment Center. Sin embargo, se han completado con algunos nuevos tipos de ejercicios, especialmente con la simulación de interacciones.

En ésta se da al candidato información general sobre la necesidad de interactuar con un individuo (un compañero o un cliente) e información personal sobre ese individuo. Tras un tiempo de preparación, el candidato realiza una interacción simulada con una persona formada en ejercicios de dramatización (role playing). El "entrevistado" interpreta un papel bien definido y da respuestas estándar a todas las cuestiones que puedan surgir. Un evaluador formado observa el comportamiento del candidato.

Aunque siguen utilizándose normalmente ejercicios de grupo sin líder para evaluar los comportamientos de liderazgo, se han generalizado las simulaciones de interacciones cara a cara. Este cambio refleja el sentimiento general de que las habilidades de liderazgo individual no están necesariamente correlacionadas con las habilidades de liderazgo grupal. Otra razón que explica el cambio es que las personas que realizan el mismo ejercicio de grupo pueden tener experiencias muy distintas.

Las interacciones de grupo dependen de la naturaleza de los participantes. Unas veces el grupo muestra un alto nivel de competitividad; otras son bastante cooperativo. Unas veces varias personas pugnan por el liderazgo; otras veces una sola persona se hace con él. Esta falta de uniformidad es la causa de que algunas organizaciones hayan optado por las simulaciones de interacción más estandarizadas o por diferentes tipos de ejercicios de grupo.

Actualmente las simulaciones son más cortas y con frecuencia van dirigidas a valorar sólo algunas dimensiones. La mayoría de los ejercicios que se realizaban en 1970 eran ejercicios "ómnibus" en cuanto al número de dimensiones que evaluaban. No era extraño que un evaluador intentara valorar ocho dimensiones con un solo ejercicio. Se llegó así a las altas "intercorrelaciones" de dimensiones que se descubrieron en las primeras investigaciones. Los evaluadores, independientemente de la calidad de su formación, no podían identificar, entre tantas dimensiones, un determinado comportamiento. Actualmente los ejercicios están concebidos para recabar información sólo sobre una o dos dimensiones, con lo cual las puntuaciones del evaluador son más fiables y su propia formación más rápida y fácil.

Algunas organizaciones, como la Civil Service Commission de Canadá y The Center for Creative Leadership, han adoptado el enfoque de "simulación total". En lugar de un gran número de ejercicios diferentes e independientes, los han integrado todos en un escenario común. Personajes que aparecen en el ejercicio de resolución de casos (ejercicio in-basket) vuelven a aparecer en posteriores simulaciones, y los candidatos interpretan el mismo papel a través del proceso de assessment. Gulf Oil gestionó durante un breve período de tiempo un Assessment Center de alto nivel adoptando este enfoque. Se facilitaban secretarías personales y utilizaban complejas instalaciones para que la simulación fuera realista.

El enfoque de la simulación total no carece de problemas. Algunos de los que lo utilizan temen que la información o los "escenarios" psicológicos utilizados en un ejercicio contaminen el comportamiento de los candidatos en otro ejercicio, echando así por tierra la gran ventaja de las observaciones independientes. Los defensores creen que este problema puede solucionarse con un buen diseño del ejercicio y señalan que el realismo es un aspecto muy positivo. Entre algunos organismos públicos existe el compromiso de utilizar siempre los mismos escenarios y personajes, aunque los ejercicios sean independientes (la información que se da en un ejercicio no depende de la que se da en otros).

2.1.1.18 SIMULACIONES Y VÍDEOS DE ORIENTACIÓN

Muchas organizaciones utilizan "mini" simulaciones como parte de un programa de orientación destinado a los empleados que están interesados en llegar a ser supervisores y que tal

vez vayan a acudir a un Assessment Center. Durante la orientación, los participantes experimentan versiones a escala reducida de las simulaciones con las que tendrían que enfrentarse en el centro de valoración. Por ejemplo, dedican media hora a realizar un ejercicio de resolución de casos que incluye siete ítems, participan en una conversación de grupo de 15 minutos de duración y observan una simulación de interacción Assessment Centers grabada en vídeo.

El programa de orientación garantiza que los participantes reciban una completa información sobre el Assessment Center y despeja cualquier posible temor sobre cómo funcionará éste y cuáles serán las simulaciones. La orientación disuade además a los empleados de ir recabando información subjetiva de amigos que ya hayan sido participantes. Por otra parte, ayuda a garantizar la imparcialidad con los grupos minoritarios que puedan tener menos experiencia en situaciones de evaluación, dándoles una explicación detallada de lo que es un proceso de Assessment Center.

Otra ventaja de las simulaciones de orientación es que permiten a los participantes formarse una visión previa realista del trabajo, lo que los ayuda a tomar una decisión fundamentada sobre si lo quieren o no. No es infrecuente que decidan que no lo desean una vez que han obtenido esta información.

2.1.1.19 INVENTARIOS PSICOLÓGICOS Y TESTS PROYECTIVOS

Los primeros Assessment Center experimentales de AT&T utilizaban inventarios psicológicos (p.ej., Edwards Personal Preference Schedule) y tests proyectivos, tales como el Test de Apercepción Temática (TAT), para completar la observación del comportamiento de los candidatos en las simulaciones. AT&T dejó de utilizar estos instrumentos cuando transformó sus Assessment Centers experimentales en Assessment Centers operativos dirigidos por las compañías operativas de la Bell. Dos fueron las razones del abandono de los tests: 1) los operativos utilizaban directivos (en lugar de psicólogos) como evaluadores, y 2) en aquel momento (años 60) se cuestionaban los instrumentos de papel y lápiz, dado su posible efecto adverso sobre los grupos protegidos.

La mayoría de las organizaciones que adoptaron la metodología del Assessment Center siguieron el modelo de AT&T, centrándose en los ejercicios de comportamiento, en lugar de los

tests de papel y lápiz. Incluso la mayoría dejaron de utilizar los tests de inteligencia, debido al descubrimiento generalizado de que producía un efecto adverso en las personas de raza negra. Sin embargo, las compañías de la Bell continuaron utilizando tal tipo de tests.

Byham (1993) afirma:

Actualmente algunos de estos tests, especialmente los de inteligencia, vuelven a emplearse conjuntamente con los Assessment Centers. Los datos procedentes de la investigación muestran que la combinación de la información sobre la inteligencia y la observación del comportamiento resultan mucho más eficaz para evaluar a las personas que la utilización de uno y otro método por separado (Thornton & Byham, 1982). El problema que presenta la utilización de los tests de inteligencia escritos y de otros instrumentos psicológicos radica en el cuidadoso esfuerzo de validación que exigen y en que los evaluadores deben tener una formación específica para poder interpretar los datos e integrarlos con los relativos al comportamiento (párr. 16).

La dimensión "necesidad o deseo de liderazgo", que se evalúa mediante instrumentos psicológicos, ha recibido una considerable atención durante los últimos años como consecuencia de los trabajos realizados por Bray y Howard. Estos investigadores descubrieron, al comparar a los estudiantes contratados por las compañías Bell en los años 50 con los seleccionados en los años 80, que se había producido un descenso vertiginoso en esta dimensión. Este declive se confirma con el estudio realizado por la AACSB. El Cuadro 6 refleja el resultado de estos tres estudios. A raíz de tales descubrimientos, muchas organizaciones se muestran interesadas en utilizar los inventarios psicológicos para recabar información sobre los candidatos respecto a esta dimensión.

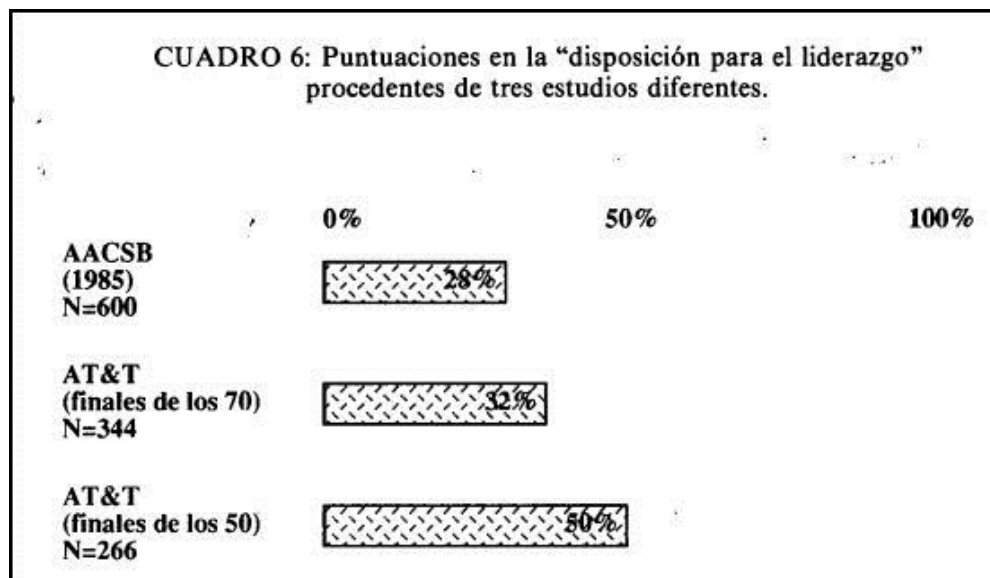


Figura 8 Puntuaciones en la "Disposición para el liderazgo"

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

2.1.1.20 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Un Assessment Center propone información sobre numerosas dimensiones relativas al puesto de trabajo, pero no sobre todas ellas. Algunas dimensiones, tales como Estándares de Trabajo y Energía son difíciles de evaluar adecuadamente en un Assessment Center.

Para obtener información adicional a las dimensiones evaluadas en los centros de valoración muchas organizaciones la completan con informes del propio interesado, así como evaluaciones del jefe inmediato y de los colaboradores del evaluado. Es habitual que la persona objeto de la evaluación reciba seis cuestionarios que incluye las dimensiones objetivo con sus definiciones. El destinatario completa uno de ellos y distribuye los restantes entre su jefe y sus colaboradores inmediatos, o subordinados. Una vez completados debidamente, las respuestas son adecuadamente procesadas en un ordenador que resume la información y sirve de base para la elaboración de un informe final.

La combinación de los resultados de un Assessment Center y las evaluaciones antedichas tienen un notable impacto en los evaluados. A partir de este diagnóstico, la persona objeto de la evaluación conducida por la mano de un experto puede cooperar y contrastar las calificaciones en cada una de las dimensiones, obtenidas de distintas fuentes (el/ella mismo, otras personas y el Assessment Center) de forma que permita diseñar planes de desarrollo personal sobre bases muy sólidas.

2.1.1.21 NUEVAS TECNOLOGÍAS

La mayor desventaja que presenta la utilización de los Assessment Centers es la cantidad de tiempo que exigen. En un Assessment Center típico el directivo abandona su trabajo durante dos o tres días para observar la actuación de los participantes y luego emplea otro día o dos más en las reuniones que ha de mantener con los demás observadores para efectuar la evaluación final. Aunque los directivos reconocen la importancia de las decisiones relativas a la selección y la promoción, en general siguen mostrándose reacios a dedicar tanto tiempo a la valoración.

Otro problema, relacionado con éste, es el relativo al formalismo de los Assessment Centers, que tiende a hacer que la actuación de éstos se convierta en un "acontecimiento". Esto puede crear expectativas y hacer que la atención recaiga sobre quienes están siendo evaluados y sobre aquéllos a quienes no se les pidió que participaran. El Assessment Center tradicional obliga a las organizaciones a trabajar con un grupo; el método no funciona si solamente son dos los candidatos a ocupar un puesto.

Estas restricciones han limitado las aplicaciones del método en algunas organizaciones a ciertas decisiones relativas a la selección y la promoción. Como resultado de todo ello, no se han aprovechado muchas de las aplicaciones más importantes y efectivas, como por ejemplo la definición de las necesidades de formación. Aunque las organizaciones reconocen la importancia de un diagnóstico preciso de las necesidades de formación antes de someter a sus empleados a estos programas, los problemas implícitos en la dotación personal de los Assessment Center hacen que la utilización de éstos frecuentemente sea el mejor instrumento de diagnóstico disponible para muchos puestos de trabajo. Los directivos coinciden en que unos diagnósticos exhaustivos y precisos son importantes, pero no están dispuestos a dedicar el tiempo necesario para realizar los excelentes diagnósticos que se obtienen con la metodología de los Assessment Center.

2.1.1.22 INFORMATIZACIÓN DEL MÉTODO

Muchas organizaciones de los Estados Unidos y del extranjero han solucionado los problemas prácticos apuntados suavizando el formalismo y la rigidez de sus Assessment Centers, aunque respetando los componentes básicos que les dan validez. Para ello, incorporan el método del Assessment Center a las actividades diarias de la organización, en lugar de obligar a los directivos a desplazarse a un determinado lugar o a un "centro".

Al individuo que va a ser evaluado se le da una lista de las reuniones que debe mantener con los directivos responsables de la ocupación del puesto. El candidato arregla las citas a lo largo de un período de varias semanas, de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de todos los implicados. Los directivos participantes "encajan" el tiempo dedicado a los ejercicios dentro de sus actividades normales.

Durante estas reuniones, los directivos someten al candidato a las mismas simulaciones de trabajo que se utilizan en los Assessment Centers formales. Por ejemplo, uno de ellos puede preguntarle por qué actuó de una determinada forma en el ejercicio de resolución de casos; otro le pide que le presente los resultados de un análisis y planificación, y otro observa al candidato en una interacción cara a cara que mantenga con un compañero suyo que interprete el papel de "subordinado".

En un momento dado, los directivos (evaluadores) se reúnen para mantener una conversación, que opera exactamente igual que las que se realizan en un Assessment Center tradicional. Todos ellos respaldan con ejemplos reales del comportamiento del participante los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que evalúan. Después de compartir sus observaciones, llegan a un acuerdo sobre los puntos débiles y fuertes del individuo en relación con cada dimensión. A continuación, si el objetivo del Assessment Center es sentar las bases para las decisiones relativas a la selección o la promoción, los directivos efectúan una evaluación global. Si el objetivo del Assessment Center, es diagnosticar las necesidades de formación, el paso final de aquéllos consiste en desarrollar un perfil de los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo del candidato.

Todos los componentes claves del método del Assessment Center se hallan presentes: pluralidad de simulaciones de trabajo, utilización del comportamiento observado en las simulaciones para predecir el futuro comportamiento en el puesto al que se aspira, organización del comportamiento observado en torno a unas dimensiones relativas al puesto de trabajo, y una sesión de integración sistemática de los datos en la que participan varios asesores que han observado a los participantes de forma independiente durante las simulaciones. ¡Lo único que se desecha es la rigidez formal! De este modo, incluso la organización más pequeña puede aplicar el método del Assessment Center a la toma de decisiones relativas a la selección o la promoción.

2.1.1.23 UTILIZACIÓN DEL VÍDEO

Otra tecnología cada vez más generalizada es la utilización de equipos de vídeo para captar el comportamiento del candidato. En lugar de que los directivos les observen personalmente durante las simulaciones, se graba en vídeo sus actuaciones. Las cintas de vídeo pueden enviarse

prácticamente a cualquier lugar, y los evaluadores tienen la posibilidad de verlas y juzgarlas cuando más les convenga. Una vez que todos ellos han observado y evaluado las simulaciones correspondientes, se celebra una sesión típica de integración de datos, aunque éstos también pueden integrarse matemáticamente.

Hasta el momento, la mayor aplicación de este tipo ha sido la evaluación de más de 600 graduados de una escuela de ciencias empresariales en el marco de un proyecto de investigación patrocinado por la AACSB. Estudiantes de seis universidades específicas realizaron cuatro ejercicios de un Assessment Center, que les fueron administrados por el personal de la universidad. Sus ejercicios, junto con la grabación en vídeo de sus actuaciones, fueron enviados a Development Dimensions International de Pittsburgh, donde fueron evaluados, integrándose después los datos de forma matemática para elaborar las puntuaciones en las distintas dimensiones. Se utilizó un ordenador para procesar los datos y para realizar un informe en el que se describían los puntos fuertes y las necesidades de los participantes.

Además de la AACSB, un gran número de organizaciones de Estados Unidos utilizan cintas de vídeo para realizar la valoración. Entre ellas, SOHIO, Ingersoll Milling Machine Company, National SemiConductor, Central Telephone of Illinois, Massachusetts Mutual Life Insurance Company, el Departamento de Agricultura de EE.UU. y Sperry Corporation.

2.1.1.24 METODOLOGÍA DEL ASSESSMENT CENTER

¿En qué consiste la metodología del Assessment Center? La validez y eficacia del método del Assessment Center se debe a seis conceptos metodológicos básicos. Durante los últimos 20 años, muchas organizaciones han utilizado estos conceptos para mejorar la eficacia de los procedimientos de selección de personal independientemente del Assessment Center tradicional. La metodología del Assessment Center ha sido aplicada a las entrevistas, a la observación del trabajo y a la obtención de información procedente de terceros (datos de referencia).

Los seis conceptos metodológicos que dan su validez al método del Assessment Center son los siguientes:

1) Organización del proceso de valoración en torno a unas dimensiones objetivo

Para que la metodología del Assessment Center se ajuste al puesto de trabajo, uno de los dos aspectos más importantes es enfocar las observaciones hacia las dimensiones que se hayan definido como importantes para conseguir el éxito (o fracasar) en el puesto de trabajo objetivo. Estas dimensiones se definen mediante el análisis del citado puesto objetivo, procedimiento que incluye normalmente la realización de entrevistas con los propios empleados y con sus supervisores, a fin de identificar los factores comunes que incluyen directamente en el éxito o el fracaso.

2) Utilización del comportamiento para predecir el comportamiento

Los evaluadores de los Assessment Centers toman sus decisiones basándose en el comportamiento; no intentan psicoanalizar a los individuos que observan. Se limitan a relacionar el comportamiento observado en los ejercicios del Assessment Center con el comportamiento que el puesto de trabajo elegido, se le da a aquél una alta puntuación. Si el candidato no se comporta de una forma que resulte adecuada para el puesto objetivo, recibe una puntuación baja.

3) Observación y evaluación independientes por dos o más personas

Al ser realizadas las observaciones por dos o más observadores formados al efecto, se obtienen como resultado variadas perspectivas sobre el significado y la importancia del comportamiento de un candidato. Con ello se recurre la posibilidad de que la actuación de éste en un ejercicio influya en la evaluación que de los otros efectúe el evaluador.

4) Desarrollo de un sistema que asegura que todas las dimensiones objetivo quedan cubiertas Y que utiliza Datos procedentes de diversas fuentes

Los Assessment Center se organizan de forma que se evalúen todas las dimensiones objetivo. Se eligen ejercicios que tengan la más amplia cobertura posible, con solapamientos en las dimensiones más importantes. Sin embargo, las simulaciones pueden no ofrecer información sobre todas las dimensiones. Es muy raro que un puesto de trabajo sea tan lineal que baste una única fuente de datos para predecir el comportamiento futuro. En realidad, la mayoría de los puestos de

trabajo resultan terriblemente complicados, dadas las muchas actividades y dimensiones necesarias para alcanzar el éxito. Por esta razón, se necesita una gran variedad de fuentes de valoración, tales como datos de entrevistas y comprobaciones de referencias.

- 5) Organización de debates para que dos o más evaluadores compartan y discutan de forma sistemática sus apreciaciones sobre los comportamientos y para que relacionen estas apreciaciones con todas las dimensiones objetivo antes de llegar a una decisión global

Los resultados de las investigaciones y la experiencia práctica indican claramente que, en la mayoría de las situaciones, la toma de decisiones resulta favorecida si la evaluación se realiza de forma colectiva, compartiendo la información y contrastando los juicios de varios expertos.

El Assessment Center es, en realidad, un procedimiento para la toma de decisiones en grupo que permite a los evaluadores organizar sistemáticamente los datos, compartir sus observaciones y llegar a un consenso

La "sesión de integración" de los Assessment Centers obliga a los participantes a respaldar sus evaluaciones con ejemplos del comportamiento real del candidato, eliminando así los elementos subjetivos. Este procedimiento sirve también para que los evaluadores se centren en las dimensiones clave que requiere el puesto de trabajo antes de tomar decisiones globales.

- 6) Utilización de simulaciones para estimular el comportamiento que se desea observar

Las simulaciones constituyen un método importante (aunque no el único, como ha quedado dicho en el punto 4 anterior) para obtener muestras de comportamiento que puedan ser utilizadas para predecir el comportamiento futuro. Brindan a las organizaciones la oportunidad de ver cómo se comportarían una persona en un puesto de trabajo determinado antes de contratarla. Los tres apartados siguientes tratan de las aplicaciones de los conceptos de los Assessment Center a otros procedimientos de selección de personal, tales como las entrevistas, la observación de la actuación en el puesto de trabajo y la obtención de información procedente de terceros. El apartado 11 trata de la metodología de Assessment Center como base de un sistema integrado de gestión del personal.

2.1.1.25 TARGETED SELECTION: COMPORTAMIENTOS

Cientos de organizaciones de todo el mundo utilizan la metodología de los Assessment Center sin realizar ningún tipo de simulación. Entre ellas Citicorp, Alcoa, Caterpillar Tractor, Hoffmann La Roche Inc., Imperial Chemicals, McGraw-Hill, etc. Estas compañías utilizan una tecnología que se conoce como Targeted Selection. En este proceso, el comportamiento del candidato no se recoge mediante simulaciones de trabajo, sino a través de una serie de entrevistas de comportamiento.

De la misma forma que los evaluadores están preparados para observar y evaluar el comportamiento en las simulaciones, los entrevistadores de la Targeted Selection son expertos durante las entrevistas- hacer preguntas que provocan claros ejemplos del comportamiento pasado y en utilizar estos ejemplos para predecir el comportamiento futuro. Se les asignan a dos o más entrevistadores grupos de dimensiones objetivo, y ellos utilizan para realizar la entrevista técnicas especiales que les permiten obtener información de los comportamientos requeridos.

Una vez finalizadas las entrevistas, los entrevistadores se reúnen y comparten sus datos sobre las dimensiones de una forma sistemática hasta ponerse de acuerdo sobre la puntuación que van a dar a cada dimensión. El resultado es un perfil de los puntos fuertes y los puntos débiles tal como el obtenido en el Assessment Center. Las investigaciones realizadas en compañías como Holiday Inris, J.C. Penney y McDonald's han demostrado que esta metodología hace que mejore de una forma notable la calidad de los contratados (Byham, 1993).

Aunque no sea un Assessment Center, el procedimiento de entrevistas Targeted Selection es, sin duda, una aplicación de la metodología del Assessment Center. Es muy diferente al tipo de entrevistas que se realizaban en los primeros Assessment Centers, que solían ser muy psicológicas y requerían una amplia interpretación por la persona (generalmente un psicólogo) que las realizaba. La ventaja de la entrevista de comportamiento Targeted Selection es que apenas precisa una interpretación psicológica. Es simplemente una extrapolación del comportamiento pasado para predecir el comportamiento futuro.

El Cuadro 7 compara los conceptos claves de la metodología del Assessment Center y la metodología Targeted Selection.

CUADRO 7	
<i>Assessment Center</i>	<i>Targeted Selection</i>
1. Organización del proceso de valoración en torno a unas dimensiones objetivo.	Igual.
2. Utilización del comportamiento para predecir el comportamiento.	Igual.
3. Observación y evaluación independientes por dos o más personas.	Igual.
4. Desarrollo de un sistema que asegura que todas las dimensiones objetivo quedan cubiertas y que utiliza datos procedentes de diversas fuentes.	Igual.
5. Organización de debates para que dos o más evaluadores compartan y discutan de forma sistemática sus apreciaciones sobre los comportamientos y para que relacionen estas apreciaciones con todas las dimensiones objetivo antes de llegar a una decisión global.	Igual.
6. Utilización de simulaciones para estimular el comportamiento que se desea observar.	Utilización de entrevistas para obtener el comportamiento pasado.

Figura 9 Comparativa entre la metodología del A. Center y la metodología T. Selection.

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

2.1.1.26 COMBINACIÓN DE SIMULACIONES Y ENTREVISTAS

Mientras que el procedimiento de las entrevistas de comportamiento Targeted Selection constituye una alternativa adecuada a la información del Assessment Center cuando el entrevistado tiene experiencia en las dimensiones que se evalúan, falla cuando éste carece de experiencia en ellas. Por ejemplo, es difícil entrevistar a un graduado universitario en relación con la dimensión "control" si éste nunca ha desempeñado un cargo directivo, o a un candidato a un puesto comercial

en relación con las habilidades necesarias para la venta si no tiene experiencia en este campo. En tales situaciones se está evaluando a un candidato en relación con un trabajo que es claramente diferente a los que ha desempeñado anteriormente. Incluso el entrevistador más experto podría tener problemas para conseguir información de comportamiento suficiente sobre algunas dimensiones para pronosticar el comportamiento futuro.

Esta es la situación ideal para realizar simulaciones de comportamiento tales como las utilizadas por los Assessment Center. Las simulaciones permiten la observación directa del comportamiento deseado. De hecho, la combinación de las entrevistas de comportamiento con las simulaciones de los Assessment Center es una solución lógica. Las entrevistas proporcionan información sobre un subgrupo de las dimensiones objetivo, mientras que las simulaciones de comportamiento dan información sobre otras dimensiones.

Puesto que normalmente sólo se utilizan una o dos simulaciones, frecuentemente se cree que estas aplicaciones de la metodología constituyen una elaboración compleja del procedimiento y entrevistas y no un método del Assessment Center tal como quedó estipulado por el International Congress on the Assessment Center Method (Moses & Byham, 1977). Las simulaciones pueden introducirse en una entrevista, o bien encomendar a uno de los entrevistadores que interroge al candidato y a otro que le facilite las simulaciones. Entre las organizaciones que utilizan esta combinación de metodologías se incluye Upjohn Company, A.E. Staley Manufacturing Company y Florida Steel Corporation (Byham, 1993).

Las simulaciones que se han integrado en los sistemas basados en las entrevistas de comportamiento son de dos tipos:

- 1) Se utilizan varias simulaciones cuando se cuenta con tiempo suficiente, generalmente cuando un único evaluador está suministrando u observando la simulación y no tiene ninguna responsabilidad en cuanto a las entrevistas. Sin embargo, esa misma persona, en otro momento puede realizar una entrevista como parte del sistema global.
- 2) Se utilizan simulaciones igualmente cuando deben estar incluidas en el propio procedimiento de entrevistas. En estas situaciones, un entrevistador realiza parte de la entrevista, propone una

simulación de muy corta duración, y luego continúa con la entrevista. Estas simulaciones son más cortas y suponen un proceso de puntuación más sencillo para los evaluadores.

2.1.1.27 OBSERVACIÓN CON UN OBJETIVO

De la misma forma que la metodología básica del Assessment Center puede aplicarse cuando los datos relativos al comportamiento proceden de entrevistas con los candidatos, también puede ser utilizada cuando estos datos proceden de una observación de la actuación en el puesto de trabajo. La precisión de las observaciones puede incrementarse notablemente si se entrena a los directivos a diferenciar entre las que realmente se refieren al comportamiento y las que no se refieren a él, y a observar y registrar esos comportamientos.

Cuando no han recibido formación ni entrenamiento, muchos directivos tienden a hacer observaciones de carácter más general, con comentarios del tipo "No sabe organizarse", "No está poniendo el empeño necesario ", o "No es una persona madura" El directivo que facilite a su subordinado una realimentación más relacionada con el comportamiento producirá un mayor impacto. El empleado comprenderá mejor la naturaleza de su actuación y sabrá qué cambios son necesarios. Además, los informes de los directivos (recomendaciones de promoción y otros) resultarán más útiles a los altos directivos, pues contendrán ejemplos de comportamientos que darán mejor consistencia a sus conclusiones o recomendaciones.

Algunas compañías han creado sistemas de evaluación de la actuación paralelos a la metodología del Assessment Center, entre los que se incluye la integración sistemática de los datos. En estos sistemas, los directivos del mismo nivel se reúnen para compartir los datos sobre las actuaciones de sus subordinados y para llegar a un acuerdo sobre la puntuación en las distintas dimensiones y sobre la puntuación global, de la misma forma que se hace en un Assessment Center.

Aunque la adopción total de la metodología del Assessment Center es todavía bastante inusual, muchas compañías cuentan con Assessment Centers que acogen parte de ella en su sistema de evaluación de la actuación. La mayoría utilizan para evaluar a los actuales ocupantes de los puestos, las mismas dimensiones que utilizan para seleccionar a los candidatos a los mismos. Kodak, ARA, Tampa Electric y Owens Illinois marchan a la cabeza en cuanto a la integración de

sus programas de selección, formación y evaluación en torno a una metodología del Assessment Center y unas dimensiones relativas al puesto de trabajo muy sólidas.

Aunque parezca extraño, las simulaciones también son importantes para la observación directa de la actuación. En muchas ocasiones, al directivo le resulta difícil observar a un supervisor o a otro directivo mientras están trabajando. Un ejemplo importante lo constituyen las situaciones interpersonales, como cuando los supervisores están realizando entrevistas para evaluar la actuación de sus subordinados. La mayoría de los directivos no consideran adecuado observar las conversaciones que los supervisores mantienen con sus propios subordinados.

De aquí surge un dilema: ¿cómo puede el directivo observar la actuación de sus subordinados en un área tan importante y cómo puede aconsejarles si no puede observar su comportamiento? La respuesta lógica es que el directivo y el supervisor dramaticen una situación y luego analicen los resultados de esta. La dramatización puede construirse en torno a una situación real con la que tenga que enfrentarse el supervisor, o bien utilizarse una simulación dramatizada estándar. La única ventaja que presenta la utilización de esta última es que añade materiales de formación.

2.1.1.28 EVALUACIONES REALIZADAS POR TERCEROS

La mayoría de los elementos de la metodología del Assessment Center pueden también utilizarse para conseguir información de terceros sobre los individuos. Al contratar a una persona, la información de terceros suele obtenerse a través de la comprobación de las referencias de los empresarios o colegas anteriores. En los casos de promoción procede de otros directivos que han trabajado con el individuo o que lo han observado.

Al recabar información de terceros, es aconsejable utilizar técnicas de entrevistas de comportamiento similares a las que se utilizan en las entrevistas Targeted Selection: es importante que la entrevista se centre en unas determinadas dimensiones, que se busquen muestras de comportamiento y que se evalúen los datos relativos a los requisitos del puesto de trabajo al que aspira.

En el Cuadro 8 se muestra un sistema de selección para el puesto de ingeniero de ventas. El sistema incluye la comprobación de las referencias. Para facilitar la integración de la información de terceros con la procedente de otras fuentes (p.ej. entrevistas y simulaciones), se utiliza una escala de puntuación uniforme.

CUADRO 8: Sistemas para selección de Ingenieros de Ventas

	Entrevista Jefe Regional Zona	Entrevista Jefe de Personal	Ejercicio "de bandeja"	Simulación de una visita de venta	Entrevista Jefe Comercial Regional	Comprobación de las referencias	Examen médico
Comunicación oral	X	X		X	X		
Comunicación escrita			X				
Traducción técnica				X	X		
Motivación por el trabajo	X	X					
Estándares de trabajo	X	X				X	
Habilidad comercial	X			X	X	X	
Capacidad de trabajo					X	X	
Tenacidad	X				X	X	
Capacidad de aprendizaje	X					X	
Iniciativa	X		X		X	X	
Planificación y organización	X		X			X	
Juicio	X		X	X		X	
Análisis	X		X	X		X	
Integridad		X			X	X	
Conocimientos técnicos de ingeniería	X					X	
Salud							X

Figura 10 Muestra el sistema para selección de Ingenieros de ventas

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

El entrenamiento de los directivos para la realización de entrevistas eficaces con terceros resulta relativamente fácil una vez que aquéllos han desarrollado las técnicas básicas necesarias para realizar las entrevistas incluidas en el método Targeted Selection, ya que son las mismas.

2.1.1.29 DESARROLLOS DE SISTEMAS INTEGRADOS

Los primeros usuarios del Assessment Center se equivocaron al ignorar otras fuentes de información que los directivos utilizaban tradicionalmente al tomar decisiones sobre la promoción. Quienes creaban los Assessment Center actuaban como si la dirección sólo fuera a considerar la información procedente de ellos mismos al tomar tales decisiones. Naturalmente, rara vez era éste el caso. Los directivos entrevistaban a los candidatos a los puestos de trabajo y tenían en cuenta cómo actuaban normalmente al desempeñar su trabajo. Por desgracia, a menudo resultaba difícil integrar estos datos.

La información del Assessment Center estaba muy bien estructurada y documentada, mientras que los datos procedentes de la observación directa de las actuaciones y/ o las entrevistas estaban organizados de una forma mucho menos sistemática y hacían referencia a otras dimensiones distintas a las analizadas por el Assessment Center (o consideradas importantes para el puesto de trabajo).

Actualmente, la mayoría de las organizaciones realizan un análisis del puesto de trabajo para determinar cuáles son las dimensiones de actuación objetivo. El siguiente paso es asignar a todas las fuentes de datos de que se dispone las dimensiones que tales fuentes puedan medir mejor.

El Cuadro 9 incluye la matriz de un sistema utilizado para promocionar a los candidatos al puesto de director de una sucursal bancaria. Comprende tres elementos de recogida de datos: un Assessment Center, que saca a la luz algunas dimensiones; una entrevista con unos objetivos determinados (que identifica otras dimensiones adicionales), y unas observaciones de la actuación deseada (aportadas por los actuales jefes de los candidatos), que ponen de manifiesto las dimensiones que pueden observarse en los actuales trabajos de los candidatos. Todo el sistema se construye en torno a una lista de dimensiones perfectamente concebidas para evaluar a todos los candidatos, y utiliza un sistema de puntuación común. Como se emplean definiciones y métodos de puntuación estándar, quienes toman las decisiones pueden integrar de una forma efectiva los datos procedentes de todas las fuentes.

CUADRO 9: Sistema para la promoción al puesto de Director de Sucursal Bancaria

	<i>Assessment Center</i>	<i>Entrevista General</i>	<i>Actuación en el trabajo</i>
Comunicación oral	X	X	X
Exposición oral	X		
Motivación por el trabajo	X		
Estándares de trabajo	X		
Iniciativa	X	X	X
Sensibilidad	X	X	
Liderazgo	X		
Análisis de problemas	X	X	
Juicio	X	X	
Planificación y organización	X	X	X
Delegación	X	X	
Control de gestión	X	X	
Desarrollo profesional de los subordinados	X		
Sensibilidad organizativa	X	X	
Conocimientos sobre el entorno	X	X	

Figura 11 Muestra la matriz para promocionar a los candidatos al puesto de director

Fuente: (Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center, 2017)

Son muchas las ventajas derivadas de la utilización de un enfoque sistemático en la toma de decisiones relativas a la selección y a la promoción:

- Los directivos comparan e integran los datos mejor cuando tales datos están presentados de una forma coherente; las decisiones resultantes son mejores.
- Quedan cubiertas todas las dimensiones importantes para realizar con éxito un trabajo.

- El solapamiento en la cobertura de las dimensiones más importantes queda asegurado, pero se evita el solapamiento innecesario.
- Se utiliza el método más apropiado y eficaz para evaluar cada dimensión.
- La formación que los directivos necesitan para poner en práctica las diferentes partes del sistema se reduce espectacularmente porque las técnicas necesarias para reunir los datos son en esencia las mismas, independientemente de la fuente. Por consiguiente, los directivos sólo necesitan aprender dichas técnicas la primera vez.

2.1.1.30 EL FUTURO DE LOS ASSESSMENT CENTER

Como en la mayoría de los aspectos de la vida empresarial, parece que la informática estará presente en el futuro tanto del método como de la metodología del Assessment Center. Hasta la fecha los ordenadores se han utilizado principalmente para ayudar a procesar los datos del Assessment Center. Las puntuaciones y observaciones se introducen en un ordenador que muestra en pantalla los datos para facilitar la toma de decisiones; incluso elabora decisiones aproximadas que posteriormente analizan los evaluadores. Y lo que es más importante, el ordenador ayuda al administrador a completar los informes resumidos que tiene que presentar a la dirección y a los participantes.

Se están experimentando otras aplicaciones innovadoras. Existe una organización que utiliza ordenadores conectados a discos de vídeo para presentar y evaluar las situaciones de interacción. El evaluado interpreta el papel de un directivo que debe tratar un problema de actuación con un subordinado. Se proporciona abundante información escrita tanto sobre el individuo como sobre el problema. Cuando el evaluado se sienta frente a un monitor de vídeo conectado a un disco de vídeo y a un ordenador, el "subordinado" aparece en la pantalla y comienza la conversación.

Al evaluado se le hacen preguntas de respuestas múltiples referentes a lo que diría en la situación elegida. Utilizando la capacidad de ramificación del ordenador y el disco de vídeo, el "subordinado" responde de forma distinta en función de las opciones que haya elegido el evaluado. Cuando la interacción termina, el ordenador le muestra al evaluador la representación visual de los comportamientos interactivos elegidos por el evaluado. A continuación, el ordenador compara los

comportamientos del candidato con los que anteriormente un equipo directivo ha considerado eficaces o ineficaces.

Una tarea muy importante al crear un Assessment Center es la relativa al análisis del puesto de trabajo. Este proceso incluye generalmente la realización de numerosas entrevistas y la creación y distribución de cuestionarios, así como numerosos análisis de datos e informes escritos. Actualmente estas tareas se eliminan o reducen sobremanera con la utilización de un sistema informático "experto" que realiza el análisis del puesto de trabajo. Los expertos en el contenido del trabajo (generalmente quienes ocupan el puesto o sus jefes) responden a las preguntas que el ordenador fórmula para recabar la información necesaria para el análisis del puesto (Byham, 1993).

2.1.2 ANÁLISIS MICRO ENTORNO

Las empresas líderes en Centroamérica nos dan a conocer como aplican el método de Assessment Center en sus procesos de Selección de Personal.

Un excelente proceso de reclutamiento de personal contiene varios métodos que combinan puntuaciones para que la contratación logre acercarse lo máximo posible al talento ideal que requieres en tu empresa para cada posición laboral.

Assessment Center, o en español Centro de Evaluación, un conjunto de técnicas de evaluación de personal que pone en práctica una metodología altamente compleja, pero muy eficaz, que se basa en la identificación y evaluación de las competencias profesionales a través del diseño y realización de pruebas situacionales. (Zauzich, 2017, párr. 1)

Zauzich (2017) afirma:

Las pruebas situacionales son técnicas o actividades grupales o individuales, entre los candidatos, que permiten evaluar liderazgo, capacidad de análisis, trabajo bajo presión, aritmética, energía, resistencia, capacidad de planificación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, capacidad de comunicación, entre otras habilidades duras y blandas que debes buscar en un candidato. (párr. 2)

“Entre algunas de las pruebas del método Assessment Center esta: juegos de roles, estudios de caso, in basket, ejercicios en grupos, proyectos con base en el trabajo, presentaciones encontrar hechos, ejercicios prácticos, ejercicios de escucha y varios más” (Zauzich, 2017, párr. 3).

La mayor ventaja del método Assessment Center es, según La Universidad de Kent, que es un método fiable; aunque por si solo garantiza apenas un 15% de precisión al momento de seleccionar candidatos, en conjunto, con entrevistas y evaluaciones psicométricas su exactitud puede elevarse a más del 60%. Además, este es el único proceso que evalúa lo que los candidatos harían si son seleccionados.

Algunas empresas de las empresas líderes de Centroamérica que implementan el Assessment Center.

Compañía de Alimentos mundial Nestlé. Éste es el 5to. Paso en el proceso de selección de personal y consiste en un día entero, dentro de la compañía para mostrar las capacidades que el aspirante puede sumar al equipo.

Coca Cola por su parte, realiza juegos de rol. Estos ejercicios hacen simular a los aspirantes el ocupar un cargo de alguien en la empresa. Un miembro, el evaluador, se mantiene cerca del candidato para mirar su comportamiento y aptitudes en el trabajo encargado.

La compañía Chevron, una de las mayores empresas integradas de energía. Una vez que el candidato ha superado 3 procesos de aplicación, prueba y primera entrevista, es invitado a formar parte del Assessment Center donde las actividades consisten en una serie de resolución de ejercicios matemáticos y físicos, pero de forma grupal donde cada candidato aporta su manera de resolución y es evaluado individualmente.(Zauzich, 2017)

Compañía Unilever, sus evaluaciones se basan en un caso de estudio de negocios, que le da una sensación muy real del tipo de trabajo que pueden estar haciendo.

2.1.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN A ACTUAL

La Empresa Land Apparel S.A., la cual inició sus operaciones en abril de 1997, en la ciudad de Puerto Cortés, Honduras. Empresa familiar de propiedad estadounidense (corte-costura) dedicada a la fabricación de uniformes médicos y de chef, con flexibilidad en costura para hacer más de 320 modelos de estilos. Es una empresa sólida y de prestigio que cuenta con 613

colaboradores, con tres (3) naves industriales de 1.875 metros cuadrados cada uno, con una capacidad de producción semanal promedio de 5,000 docenas través de mano de obra calificada.

Sus clientes son Landau Uniforms, una empresa ubicada en Olive Branch, Mississippi y dedicada a la comercialización de uniformes médicos desde 1938 y Chefwear, compañía recientemente adquirida por Landau en el 2015. Landau Uniforms, Inc., es una empresa familiar y ahora está dirigido por la tercera generación de Landau. Sus marcas de uniformes Médicos y de Chef son: Landau, Scrubzone, Urbane, Smitten, Workflow, Lynx, Chefwear.

2.1.3.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la manufactura de uniformes médicos a nivel mundial con una cultura de mejora continúa proporcionando: Personal habilitado para desarrollar su talento, desarrollo de nuevos productos, flexibilidad, tiempos rápidos de respuesta, entregas a tiempo, productos de calidad y costos competitivos.

2.1.3.2 VISIÓN

Llegar a ser una empresa de clase mundial, estructurada, con procesos esbeltos para brindar entregas a tiempo, calidad y costos competitivos para nuestros clientes (internos- externos). Basados en un liderazgo humilde que promueva el continuo desarrollo del talento humano.

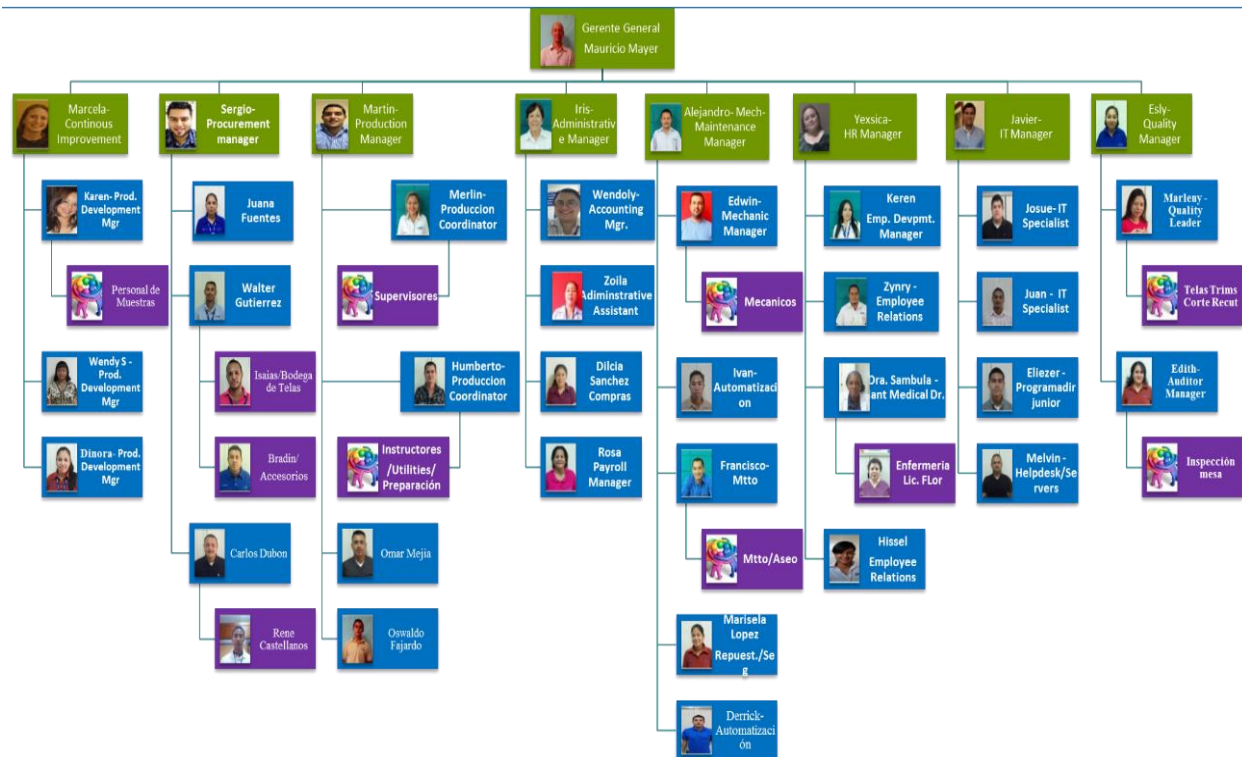


Figura 12 Organigrama de Staff de la empresa Land Apparel S.A
 Fuente: (Land Apparel S.A., 2017)

La estructura organizacional cuenta con un Gerente General y ocho (8) gerentes claves quienes se encargan de la dirección de los departamentos de administración, Recursos Humanos, Sistemas, Manufactura, Mecánica/Mantenimiento, Logística, Mejora Continua y Calidad. La empresa cuenta con un excelente ambiente de trabajo y trato cordial con los colaboradores ya que su liderazgo es guiado bajo los principios de respeto a cada Individuo y Liderazgo Humilde creando el compromiso total del personal no solo con su puesto de trabajo sino también, con la empresa. La tabla 1, muestra el inventario del capital humano en los Altos Mandos con que cuenta Land Apparel S.A a la fecha.



Figura 13 Los valores de la empresa Land Apparel S.A

Fuente: (Land Apparel S.A., 2017).

La empresa Land Apparel es reconocida como una empresa que posee una cultura de excelencia operacional, otorgadora al premio Great Place to Work, Premio Shingo.

Premio Great Place to Work

Ranking de las mejores empresas para trabajar, Great Place to Work investiga y reconoce a los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo. Tomando como base la información de más de 10 millones de colaboradores, este estudio sobre la excelencia en el lugar de trabajo y prácticas de liderazgo es el más extenso y respetado a nivel mundial (Work, 2017, párr. 4)

“Es importante evaluar los buenos lugares de trabajo, aunque solo para ver cómo enriquecen las vidas de las personas que allí trabajan. Dado que la mayoría de nosotros pasa la mayor parte de las horas de vigilia en el trabajo, este no es un asunto menor”(greatplacetowork, 2017, párr. 1).



LUGAR	ORGANIZACIÓN	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	
+	1	Cargill de Honduras S. de R.L.	Manufactura y producción Productos alimenticios	1.985
-	2	Land Apparel S.A.	Manufactura y producción	637
	Propiedad:	Privada		
	Sitio web:	http://www.landora.com		
+	3	Bayer	Biotecnología y farmacéutica Farmacéutica	89
+	4	Hotel Holiday Inn Express Tegucigalpa - Agrisal Hoteles	Hospitalidad Hotel/Resort	37
+	5	Operadores Logísticos Ramsa, S.A. de C.V.	Comercio/Retail	129
+	6	Mapfre	Servicios financieros y seguros	146
+	7	British American Tobacco BAT	Comercio/Retail	128
+	8	British American Tobacco BAT - Tabacalera Hondureña, S.A.	Comercio/Retail	132
+	9	Autofácil, S.A. de C.V. (Honduras)	Servicios financieros y seguros Servicios bancarios y crediticios	25
+	10	Grupo Financiero Ficohsa	Servicios financieros y seguros Servicios bancarios y crediticios	2.644
+	11	Maldeados Centroamericanos, S.A. de C.V.	Manufactura y producción	35
+	12	Laureate Network Office	Educación y formación	122
+	13	Grupo Kamins	Manufactura y producción	1.040
+	14	Divinsa	Comercio/Retail	911
+	15	Ficohsa Tarjetas	Servicios financieros y seguros Servicios bancarios y crediticios	2.078

Figura 14 Muestra el ranking de las mejores empresas para trabajar en Honduras

Fuente: (Great Place to Work, 2016)

Premio Shingo: El premio Shingo Prize fue establecido en 1988 para promover una conciencia de los conceptos de Manufactura Esbelta y reconocer a compañías que se esfuerzan por alcanzar un nivel de Manufactura de Clase Mundial en Estados Unidos, Canadá y México.

El nombre del premio Shingo se debe al ingeniero industrial japonés, Shigeo Shingo, quien se distinguió como uno de los principales expertos mundiales en la mejora de los procesos de fabricación (Ricera, 2016).

Modelo Shingo: La excelencia debe ser la búsqueda de todo gran líder. De hecho, la apasionada búsqueda de la perfección incluso sabiendo que es fundamentalmente imposible de lograr, sacar recluir lo mejor de cada ser humano.



Figura 15 Modelo Shingo

Fuente: (Shingo Institute 2017).



Figura 16 Los Principios Guía de Shingo

Fuente: (Shingo Institute 2017)

Actualmente la empresa Land Apparel, en su proceso de selección para Altos mandos, no cuenta con el proceso de Selección de Assessment Center, su proceso de Selección y Reclutamiento, es tradicional, el cuál a continuación, se detalla:

Solicitud de Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • El candidato llena el formato de Solicitud de empleo con sus datos personales, historial academico, historial laboral, etc.
Verificacion conocimientos tecnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se le realiza una entrevista rapida al candidato, donde se le consulta si tiene algun tipo de experiencia en el area a la cual esta aplicando.
Solicitud de cedula de identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita la cedula de identidad original del candidato con el fin de verificar si es mayor de 18 años y si es la persona solicitante.
Pruebas técnicas del Area	<ul style="list-style-type: none"> • Se ingresa al candidato a la planta de producción con el objetivo de comprobar sus conocimientos y habilidades en la o las operaciones requeridas según puesto vacante.
Evaluacion Médica	<ul style="list-style-type: none"> • Se ingresa al candidato al área de Clinica de la empresa donde el Medico o Enfermera llena el <u>Formato de Historial Clínico</u>, con el fin de conocer el estado de salud del candidato.
Pruebas Psicometricas	<ul style="list-style-type: none"> • Estas pruebas se realizan con el fin de comprobar la agilidad y destreza visual, mental y física del candidato.pruebas: <u>Normas de ejercicios KSD</u> (agilidad manual), <u>Prueba de Matemáticas</u> (comprobación de conocimientos académicos básicos) y <u>prueba visual</u>.
Evaluacion de Pruebas Psicometricas, Medicas y Practicas	<ul style="list-style-type: none"> • Se recopila informacion de pruebas medicas y practicas, se evaluan las pruebas psicometricas (minima ideal 80%).
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de Recursos Humanos realiza una entrevista al candidato con el objetivo de verificar datos brindados en solicitud de empleo .
Realizacion de pruebas medicas	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de detecccion de drogas a personal masculino
Solicitud de Documentacion	<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes penales o policiales • Certificado o diploma de estudios <ul style="list-style-type: none"> • Referencias personales • Referencias laborales • <u>Partidas de nacimiento de hijos</u>
Charlas de Induccion	<ul style="list-style-type: none"> • Se asigna un dia para que el colaborador reciba charlas de induccion. Esta etapa incluye capacitaciones de trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Figura 17 Proceso de reclutamiento y Selección Land Apparel

Fuente: (Land Apparel S.A., 2017)

2.1.4 PERSONAL EN LAS EMPRESAS

López Hernández (2004) afirma:

Se entiende por personal al conjunto de personas que participan en actividades perfectamente definidas dentro de una organización mediante la recepción de una retribución que normalmente es en numerario a través de una relación laboral. El personal está constituido por: “Todos los empleados de todos los niveles de la organización contratados para desempeñar una actividad específica”. La tabla 1, muestra el inventario de puestos de altos mandos de la empresa Land Apparel S.A (p. 9).

Tabla 1 Inventario de puestos de altos mandos de la empresa Land Apparel S.A.

Departamento	Puestos	Cantidad
Manufactura	Gerente de manufactura	1
	Gerente de producción	2
Sistemas	Gerente de sistemas	1
Calidad	Gerente de calidad	1
Mejora continua	Gerente de mejora continua	1
	Gerente de Desarrollo de productos	1
Logística	Gerente de logística	1
	Gerente de Ingeniería	1
	Gerente de compras internacionales	1
Administración	Gerente de administración	1
Recursos Humanos	Gerente de recursos humanos	1
Mecánica/Mantenimiento	Gerente de mecánica/mantenimiento	1
Total de personal en altos mandos		13

Fuente: (Land Apparel S.A., 2017)

Con base a la información proporcionada por la empresa Land Apparel S.A., se puede apreciar que, en los gráficos, ha habido una variante en los últimos 10 años que se han analizado en el área de producción: calidad, eficiencia y costos por lo que es necesario mejorar los niveles de producción, los cuales son uno de los objetivos estratégicos de la empresa, para ello se necesita contar con un personal calificado que reúna las competencias que se requieren en estas áreas.

Resultados



Figura 18 Resultados de Producción de la empresa Land Apparel S.A

Fuente: (Land Apparel S.A., 2017)

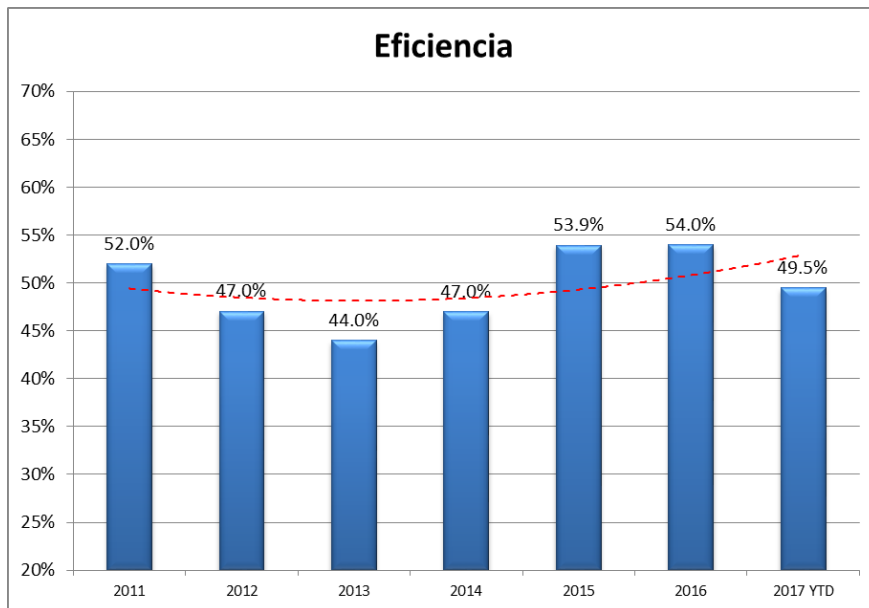


Figura 19 Resultados de eficiencia en la producción de la empresa Land Apparel S.A.

Fuente: (Land Apparel S.A., 2017)

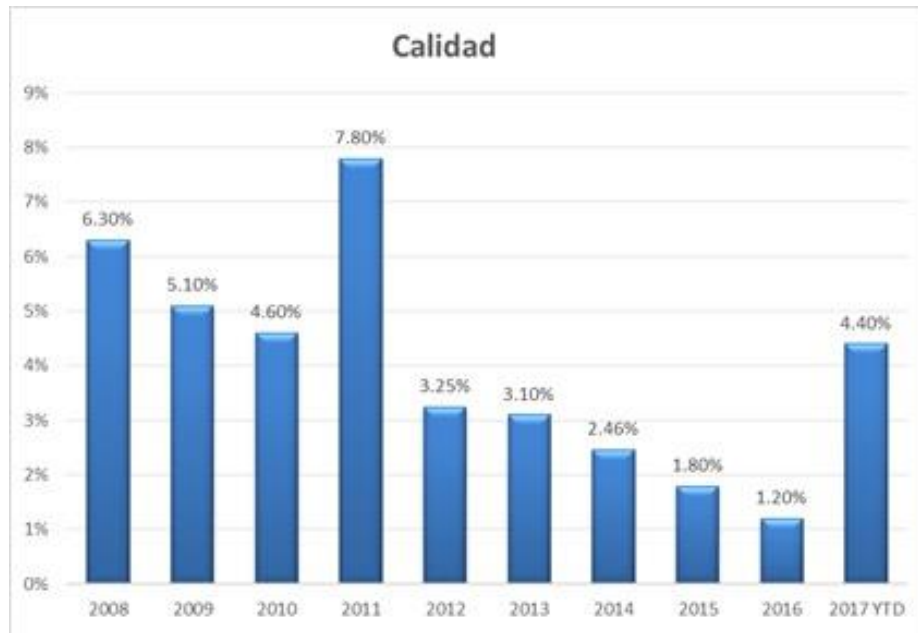


Figura 20 Resultados de la calidad en la producción de la empresa Land Apparel S.A.

Fuente: (Land Apparel S.A., 2017)

2.1.5 ANÁLISIS FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación geográfica de la empresa. • No hay competencia de otras empresas del mismo rubro • Cuenta con una personal calificado en el área de Recursos Humanos • Comunicación fluida entre los departamentos de la empresa. • Recurso humano motivado a la mejora continua. • Buen clima laboral. • La empresa cuenta con planes de carrera • La empresa estimula con reconocimientos internos para los colaboradores. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevos sistemas de selección de personal para altos mandos • Capacitar y desarrollar al personal de Recursos Humanos • Capacitar a los altos mandos para participar como evaluadores del método de evaluación Assessment Center. • Entrar en nuevos mercados o segmentos. • Incursión de nueva tecnología para automatización de procesos.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una herramienta de selección de personal estructurada para altos mandos. • Se utilizan herramientas tradicionales para la selección de personal • Rotación de personal interno 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuga de talento calificado que la empresa ha desarrollado. • Cambios en políticas y normas legales, nacionales e internacionales • Nuevos competidores en el mercado • Alza de los costos de materia prima en la elaboración de producto.

Figura 21 Análisis Foda

Fuente: (Elaboración propia)

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1 ORIGEN

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo, su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

El estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; Se tomó como variable fundamental: el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, después de un largo periodo de estudio se comprobó que “... hacerlo bien en el puesto de trabajo” está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables) Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: “Crítica Incidente Técnica” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

2.2.2 TEORÍA DE LAS NECESIDADES APRENDIDAS

David McClelland y sus seguidores han desarrollado una teoría motivacional basada en tres tipos de orientación aprendidos. En otras palabras, los motivos que impulsan a actuar a la gente son aprendidas a temprana edad, lo cual no impide que se puedan cambiar posteriormente. Tales motivos no están ordenados jerárquicamente como en el caso de las teorías de Maslow y Alderfer. Ellos son la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. A través del Test de Apercepción Temática (desarrollado por Murria), es factible diagnosticar la estructura motivacional de cualquier persona.

2.2.2.1 NECESIDAD DE LOGRO

Las investigaciones de McClelland lo llevaron a concluir que todo gerente debería tener una alta necesidad de logro. La personalidad con una alta motivación de logro se caracteriza por los siguientes rasgos de comportamiento: - Prefieren aquellas situaciones en las cuales puedan tener una mayor responsabilidad personal por los resultados. - Tienden a fijarse metas moderadamente elevadas en las cuales puedan asumir riesgos calculados. - Desean obtener una retroalimentación a corto plazo acerca de su desempeño.

2.2.2.2 NECESIDAD DE PODER

La persona con alta motivación de poder busca influir en el comportamiento de los demás. A diferencia de la persona orientada a la necesidad de logro, que trata de hacer las cosas por sí misma, la persona orientada hacia la motivación de poder busca hacer las cosas a través de los demás. De acuerdo a McClelland hay dos tipos de necesidad de poder. - Poder personal: Consiste en el ejercicio personal del poder para satisfacer impulsos individuales. - Poder socializado: Consiste en el ejercicio institucionalizado del poder para beneficio de los demás.

2.2.2.3 NECESIDAD DE AFILIACIÓN

Esta orientación fue la que despertó menor interés inicial para ser estudiada. Entonces, se consideraba que la persona con una alta necesidad afiliativa buscaba la aprobación de los demás cambiando su actitud de manera tal que su conducta resultase aceptable a sus subordinados y, especialmente, a sus superiores. Hay dos tipos de necesidad afiliativa:

2.2.2.3.1 AFIRMACIÓN AFILIATIVA:

Se refiere a la preocupación por obtener afirmación a través del establecimiento de interrelaciones estrechas con las demás personas.

2.2.2.3.2 INTERÉS AFILIATIVO:

Consiste en la preocupación por mantener relaciones interpersonales abiertas y cercanas de modo tal que los demás se sientan parte de la organización y puedan trabajar juntos por la consecución de objetivos comunes.

“Las competencias son características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo” Boyatzis (1982) citado por (Escobar Valencia, 2005, p. 2).

“Se refieren a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada “ (OIT, 2012, párr. 2).

“Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal “ (Mery Gallego, 2002, párr. 14).

“Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo “(Mery Gallego, 2002, párr. 15).

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona.

Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias, es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

2.2.4 REQUISITOS

Para que una persona sea considerada como “competente”, debe reunir algunos requisitos que están enfocados en tres áreas:

2.2.4.1 EL SABER

Está enmarcado en el área del conocimiento de la función. Cubre los aspectos de información acumulada en la especialidad que desarrolla la persona, esto por estudios teóricos de los conceptos principales de su área de desempeño.

2.2.4.2 SABER HACER

Cubre el área aplicativa. Aquí se encuentran las habilidades de la persona. Así como el uso de los procedimientos para realizar su función.

2.2.4.3 SABER CONVIVIR

Llamado también el “saber ser”. Se cubre el área del trato con otras personas. Aquí el concepto de “Inteligencia Emocional” está muy presente. Algunos estudiosos consideran que en esta parte en donde McClelland y Daniel Goleman se dan la mano.

2.2.5 CLASIFICACIÓN

Se conocen muchas clasificaciones de competencias, veremos alguna de ellas:

2.2.5.1 DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL

Las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Ejemplo: Es el caso de Henry Ford que sin estudios universitarios llegó a formar el imperio “Ford Motors Company”. Las competencias de Umbral son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

2.2.5.2 COMPETENCIAS PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: primarias, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo, en la Capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

2.2.5.3 COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECIFICAS A.-GENÉRICAS:

Son referidas a un conjunto o grupo de actividades. Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Se clasifican a su vez en competencias: - Estratégicas. Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y a la red de relaciones efectivas.

Estratégicas. Son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que, según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipos. b.- Específicas Destinadas a funciones o tareas específicas. Son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

2.2.6 DENOMINACIONES Y NIVELES

Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, auto confianza, búsqueda de información. Orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo.

Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor. Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de estas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar. En el anexo puede usted revisar un “diccionario de competencias “que le permitirá identificar algunas de ellas.

2.2.7. DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Si bien las competencias, de acuerdo con lo que hemos visto hasta ahora, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, auto concepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos (Mery Gallego, 2002).

“La asignación de competencias a puestos es un aspecto sumamente relevante en un modelo de competencias”(M. Alles, 2012, p. 74).

Para determinar la importancia que representan las competencias laborales de los colaboradores de cualquier organización o institución, necesariamente se requiere en primera instancia, tener claro su significado o concepto.

Actualmente, el concepto “competencia laboral” ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; sin embargo, surge en Europa alrededor de la década de los 80’s como marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las corporaciones.

Vivimos en un mundo globalizado en donde los empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos.

Las competencias laborales, son el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”.

Dicho de otra forma, las competencias laborales permiten conocer: (i) lo que una persona es capaz de hacer; (ii) si está bien hecho lo que hizo, y (iii) las condiciones en las que el individuo debe mostrar su aptitud.

Al respecto, los modelos de competencia son a su vez una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las empresas, que permiten una dirección sobresaliente en procesos como: i) la capacitación; ii) el reclutamiento; iii) la selección; iv) la contratación; v) la compensación; vi) la evaluación, y vii) la promoción y ascenso de los empleados.

A mayor abundamiento, las competencias laborales para la administración de recursos humanos, permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

En el caso de la selección de personal, ésta resultará más fácil si se realiza a través del modelo de competencias, pues el reclutador se concentrará en aquellos postulantes que cubran los requisitos propios de la empresa. Si bien es cierto que existirán áreas de oportunidad, también lo es el hecho de que éstas se reforzarán una vez que el postulante se encuentre dentro de la empresa (González, 2011).

El enfoque por competencias facilita la identificación de las características que hacen del candidato un buen prospecto, orienta la estrategia de búsqueda al segmento donde éste puede encontrarse, y facilita el desarrollo de procesos de evaluación estandarizados que aportan conclusiones para la toma de decisiones.

Los procesos de reclutamiento efectivos son aquellos que nos permiten llegar al segmento con el mayor número de candidatos capaces de responder a los requerimientos que deseamos cubrir. Para la selección del colaborador que mejor se ajusta al puesto, se requerirá un proceso de evaluación que permita proyectar de la manera más fiable el nivel de ajuste del candidato.

Durante mucho tiempo la inquietud de los evaluadores era encontrar una metodología que permitiera identificar esta capacidad y, en ese contexto, nace el enfoque de competencias como una oportunidad para definir los perfiles deseables de los colaboradores que realmente se adaptarán a la organización y a sus objetivos.

Las llamadas competencias hard, compuestas por los conocimientos y habilidades técnicas obtenidas mediante la formación y experiencia profesional, han dejado de ser las variables más relevantes a pesar de su importancia. Hoy en día se recurre a otras variables cuando se quiere averiguar cuál es la capacidad del candidato para insertarse en una nueva cultura.

Por otro lado, las competencias soft se han convertido, en los últimos veinte años aproximadamente, en un elemento clave en la gestión del talento y, consecuentemente, en la dinámica de las organizaciones y los resultados de los negocios. Y es que las competencias soft poseen la personalidad, la intuición, la gestión de las emociones y, en general, la capacidad de los individuos para adaptarse a nuevos entornos.

Es decir, representan el conjunto de destrezas que las personas tienen para trabajar eficientemente con un grupo humano: algunas pueden ser comunes a todos los miembros de la organización y otras solo a grupos específicos, dependiendo de los niveles jerárquicos o áreas.

Una definición correcta para los perfiles de puestos es el punto de partida que nos permite comprender con exactitud cuáles son las competencias que están relacionadas a un rendimiento exitoso. Hoy en día, los responsables de recursos humanos tienen que entender y estar cerca al negocio, desempeñándose como socios estratégicos y expertos en reconocer qué personas marcan la diferencia.

Masias (2017) afirma: “Reclutar y seleccionar por competencias es el punto de inicio de una gestión más eficiente y moderna de personas, orientada a resultados reportables y a potenciar lo mejor que las personas tienen: su talento”

2.2.8 DESARROLLO DE EJECUTIVOS

Según Craig & Bittel (1971) el objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble. El primer aspecto, inmediato es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. Como resultados de este esfuerzo, se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial de futuro trabajo del individuo.

El objetivo a largo plazo es preparar a las personas con potencial reconocido para avanzar y resumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad. Estos objetivos se pueden expresar sucintamente en la siguiente fórmula:

Desarrollo de ejecutivos = Mejoramiento del trabajo presente + Preparación para el futuro.
(DE=MTP+PPF).

2.2.9 ¿QUÉ ES ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS?

¿Quién define las competencias?

La respuesta es simple: la empresa, con la participación activa de su máxima línea de conducción. Este no es un tema menor y es así en todos los casos que conocemos; es imprescindible este compromiso y participación, y la definición de las competencias no puede dejarse en manos, aunque expertas, de menor nivel dentro de la organización. Si recurre a la ayuda de una consultora externa, esta deberá trabajar, sin excepción, con los números uno de la empresa para definir las competencias. Los llamados diccionarios de competencias son tan extensos como la imaginación de los distintos especialistas lo permita, por lo tanto, como la empresa no es de los consultores, será ella misma la que deberá definir sus propias competencias o factores clave del éxito

Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones de recursos humanos. Aquí nos ocuparemos solamente de competencias en los procesos de reclutamiento y selección. Y –a su vez– nos dedicaremos en especial a las competencias durante las entrevistas. ¿Por qué decimos entrevistas en plural? Porque la técnica de entrevista por competencias puede ser aplicada en los primeros pasos de la selección, es decir, en la primera o segunda entrevistas, realizadas en una consultora o en el área de Recursos Humanos, o puede ser aplicada por la línea que necesita cubrir la posición o por el mismo futuro jefe del evaluado. En cualquiera de estas situaciones, la técnica de entrevista es la misma: sólo se requiere entrenamiento. En el gráfico siguiente intentamos mostrar la interrelación de la gestión por competencias con toda el área de R.R.H.H.

¿Cómo aplicar competencias al proceso de selección?

Hay una diferencia entre la mera descripción del puesto y la gestión por competencias. Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias.

Primer paso: detectar las competencias clave: • la visión y la misión de la empresa; • los objetivos del negocio y el plan de acción; • la visión de la alta dirección; • la cultura de la empresa y su estilo; • las competencias requeridas.

Segundo paso, detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

Tercer paso, utilizar nuevas herramientas: • nuevo formato de entrevista; • manual de competencias; • dinámica grupal.

Cuarto paso, hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección. ¿Por qué estos cuatro pasos? Porque el principal objetivo que persiguen las empresas cuando adoptan el modelo de competencias es lograr que la empresa sea competitiva; el modelo no debe interpretarse solamente como un programa de desarrollo de recursos humanos.

Perfil de puesto por competencias

¿Qué es un perfil de competencias? Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

¿Cómo elaborar un perfil de competencias? ¿Qué herramientas utilizar?

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa. Formular preguntas para detectar competencias, nuestro objetivo fundamental en esta parte del libro. Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares.
- Formular preguntas para detectar competencias, nuestro objetivo fundamental en esta parte del libro.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares. Con estos cuatro ítems se identifican competencias, niveles de las mismas

y las conductas asociadas. De allí surge el perfil de competencias. En los tres capítulos siguientes presentamos competencias supuestas para tres diferentes niveles con una definición de cada una. No corresponden a una empresa, sino que resumen la definición de varias empresas relevadas que trabajan bajo el esquema de competencias.

¿Cómo se entrevista por competencias?

En primer lugar, usted podrá destinar una reunión íntegra para entrevistar por competencias o bien incluir esta herramienta en el transcurso de una entrevista. Dependerá del tiempo disponible, del nivel del candidato a entrevistar, de la posibilidad o no de convocarlo a más de una reunión, etcétera.

Es posible que, si usted está entrevistando a un nivel gerencial, no pueda utilizar todas las preguntas para evaluar todas las competencias. En ese caso, deberá elegir con anticipación qué es lo más importante para ese puesto en particular. Si la búsqueda la lleva a cabo una consultora, podrán trabajar en equipo y dividirse la evaluación de las competencias. Toda planificación es posible. ¿Qué significa una entrevista así? ¿Qué permite evaluar? Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además, y muy importante, objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. Si una empresa no trabaja por competencias puede, de todos modos, llevar a cabo procesos de selección análogos, tomando las principales competencias –que entienda representen el sentir de la compañía– de nuestro glosario de competencias y sus preguntas asociadas, que se enumeran en los tres capítulos siguientes.

2.2.10 LAS COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE SELECCIÓN

Al plantearnos la selección por competencias, más aún si estamos seleccionando personas jóvenes, debemos definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

La autora francesa Claude Levy-Leboyer 7 hace un resumen del tema que podemos utilizar como guía.

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar. - Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión.
- Describir los perfiles de la forma más confiable y realista para informar a los candidatos.
- Elaborar casos situacionales y tests de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación. Es importante tener en cuenta que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos. Niveles incluiremos aquí listas de competencias aplicables a tres niveles de cargos de los cinco más usuales. Para los intermedios, el lector hará las adaptaciones necesarias.(M. A. Alles, 2005, p. 117)



Figura 22 Entrevista por competencias

Fuente: (Martha Alles,2006)

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En este apartado, se detallará los términos más importantes, de esta investigación:

2.3.1 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM)

Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.

2.3.2 ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A PUESTOS

Documento. Procedimiento interno por el cual se asignan competencias junto con sus grados a los distintos puestos de trabajo.

2.3.3 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). EVALUADORES.

Se utiliza la denominación en inglés de esta herramienta dado que es de uso frecuente y así se la menciona en muchas obras sobre Recursos Humanos y selección, en diferentes lenguas. Los evaluadores son aquellos que, en un Assessment, emiten un diagnóstico sobre los participantes, en función de los comportamientos observados durante la actividad. El equipo evaluador en un acm está compuesto por: • Administrador. • Observador asistente. • Observador pasivo.

2.3.4 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). ADMINISTRADOR

Se utiliza la denominación en inglés de esta herramienta dado que es de uso frecuente y así se la menciona en muchas obras sobre Recursos Humanos y selección, en diferentes lenguas.

2.3.5 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). OBSERVADOR ASISTENTE

El observador asistente es uno de los evaluadores del Assessment. Adicionalmente, será quien apoye al administrador en todo lo que este pueda requerir durante la actividad. Su rol principal, como surge de la propia denominación, es observar comportamientos. Finalizado el acm, el administrador y los observadores confeccionan un informe final, que debe ser consensuado.

2.3.6 ASSESSMENT CENTER METHOD (ACM). OBSERVADOR PASIVO

Se utiliza la denominación en inglés de esta herramienta dado que es de uso frecuente y así se la menciona en muchas obras sobre Recursos Humanos y selección, en diferentes lenguas. El observador pasivo (también denominado “tercer observador”) es uno de los evaluadores del Assessment. Durante la actividad permanece “fuera de la escena” y no participa.

2.3.7 COMPETENCIAS

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

2.3.8 COMPETENCIA CARDINAL

Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan la esencia de la organización y permiten alcanzar su visión.

2.3.9 COMPETENCIA ESPECÍFICA

Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial (M. A. Alles, 2009).

2.3.10 CANDIDATOS IDÓNEOS

“Es aquel que se aplica a la persona que aparece como posibilidad en un evento en el cual alguien tiene que ser elegido para desempeñar un cargo o función particular” (Bembibre, 2010, párr. 4).

2.3.11 COMITÉ EVALUADOR

“Conjunto de personas que llevan a cabo trabajos de carácter político o social en una comunidad” (acepciones.com, 2016, párr. 3).

2.3.12 DESCRIPTORES DE PUESTOS

Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además, bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.(Mateus, 2016, p. 109)

2.3.13 EFECTO

Resultado de la acción de una causa. Surtir efecto dar algo el resultado que se esperaba. (Larousse (Firm), 2005)

2.3.14 ENTREVISTA

“Es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a un puesto”(M. A. Alles, 2006, p. 210).

2.3.15 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

“La entrevista por competencia tiene por objeto obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para él pues” (M. A. Alles, 2006, p. 210).

2.3.16 EMPOWERMENT

“Modelo de gestión basado en la delegación del poder con la máxima información. Dar poder a los empleados para decidir con criterio propio”(Calderón & Patricio, 2012, p. 10).

2.3.17 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.(AEC, 2007, párr. 12)

2.3.18 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Evaluación por competencias Es el proceso mediante el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos para dar retroalimentación en aras de mejorar la idoneidad. criterio evidencia Juicio experto (Tobón, 2006).

2.3.19 EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS

“La evaluación psicométrica mide características psicológicas tales como rasgos de personalidad, estilos de comportamiento, capacidades cognitivas, motivaciones, etc.” (ThomasInt, 2016, párr. 1).

2.3.20 HERRAMIENTA

“Conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado”(Larousse (Firm), 2005).

2.3.21 INDUCCIÓN

M. A. Alles (2006) afirma: “La inducción del candidato es otro hito importante en la relación del empleado con la organización y debe ser planeada con anticipación. Los elementos a utilizar pueden ser diferentes”

2.3.22 MANUAL DE COMPETENCIAS

“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores asociados a cómo (Las Competencias) un desempeño exitoso y que (Modelo de Competencias debemos poner en práctica) para el logro de los resultados de los objetivos que se persiguen”(RRHHWHITNEY, 14:02:28 UTC, sec. 2).

2.3.23 METODOLOGÍA

“La Metodología es una ciencia del conocimiento, subordinada a la Tecnología y cuyo objeto de estudio es el cómo del conocimiento, trata una serie de conceptos y técnicas que hacen expedito el camino del descubrimiento y de la invención” (Carvajal, 2010, párr. 2).

2.3.24 MODERADOR

“Persona encargada de presentar y dirigir un debate o una asamblea”(Larousse (Firm), 2005)

2.3.25 OBSERVADOR

“Persona que observa o mira una cosa o a una persona con mucha atención y detenimiento para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o características”(Larousse (Firm), 2005)

2.3.26 PARTICIPANTES

La palabra participante es ampliamente usada en nuestro idioma para dar cuenta de aquel individuo u organización que participa en alguna actividad, acción, tarea, entre otras alternativas.(Larousse (Firm), 2005)

2.3.27 SELECCIÓN

M. A. Alles (2006) afirma: “Elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil”

2.3.28 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es una actividad de clasificación, donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o pueden tener empleo en la misma organización o en otras empresas.(M. A. Alles, 2006)

2.3.29 RECLUTAMIENTO

“Conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados(M. A. Alles, 2006)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

“La Metodología es una ciencia del conocimiento, subordinada a la Tecnología y cuyo objeto de estudio es el cómo del conocimiento, trata una serie de conceptos y técnicas que hacen expedito el camino del descubrimiento y de la invención” (Carvajal, 2010, párr. 2).

En este apartado, se describe la metodología con el cual se llevará acabo la presente investigación, para dar respuesta al planteamiento del problema y las preguntas de investigación:

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En este apartado, se muestra la matriz metodológica, la operacionalización de variables y las hipótesis, de esta investigación

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A través de una tabla se da a conocer el planteamiento del problema de investigación, y los objetivos que son las variables de la presente investigación.

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En este apartado, se describen las variables de la presente investigación: dependientes e independientes, así como también, la definición conceptual y operacional de cada una de las variables, las dimensiones, indicadores, y las preguntas que servirán para la elaboración de la encuesta.

Tabla 2 Matriz Metodológica

TITULO: DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE EQUIPOS DE ALTOS MANDOS EN LA EMPRESA LAND APPAREL S. A. 2017					
Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
		Objetivo General	Objetivo Específicos	Dependiente	Independientes
¿Cuál será el efecto del diseño de un proceso de Assessment Center donde se pueden evaluar las competencias claves para la selección de personal de los altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.?	1) ¿Cuáles son las competencias a evaluar con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.?	Diseñar un proceso de Assessment Center donde se pueden evaluar las competencias claves para la selección de personal de los altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.	1) Identificar cuáles son las competencias a evaluar con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.	Assessment Center	Competencias
	2) ¿Cómo influye la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.?		2) Conocer cómo influye la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.		Candidatos Idóneos
	3) ¿Qué efecto se obtendrá con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.?		3) Determinar el efecto se obtendrá con la aplicación de Assessment Center para la selección de candidatos idóneos en puestos de altos mandos en la empresa Land Apparel S.A.		Efecto

Fuente: Elaboración Propia

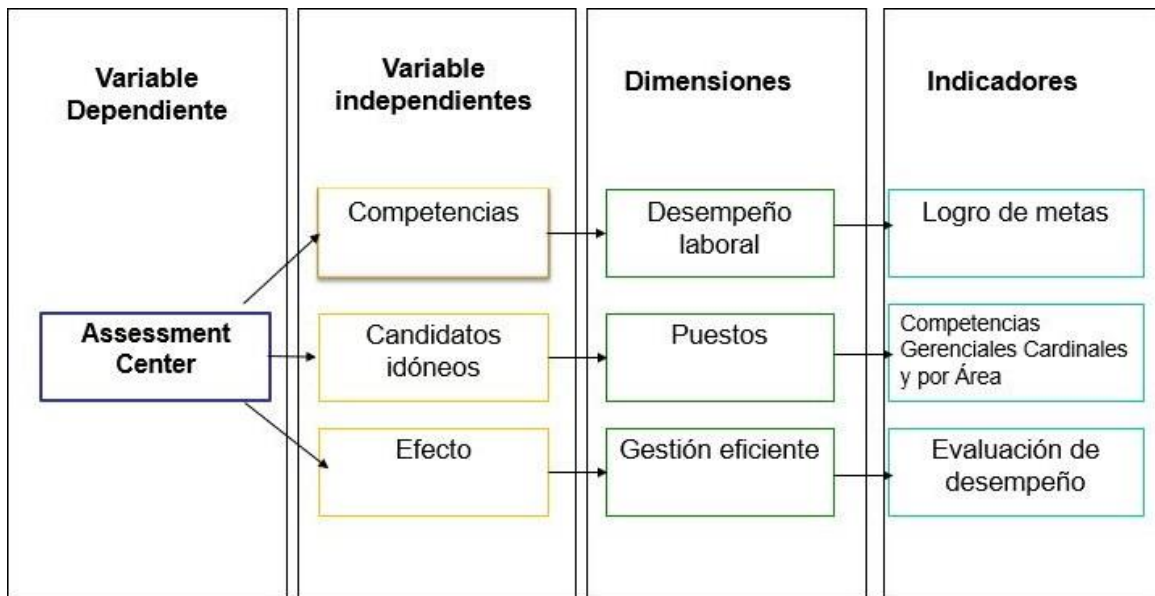


Figura 23 Variables

Fuente: (Elaboración Propia)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Tabla 3 Operalización de la variable independiente de Competencias

Variable Independiente	Definición		Indicadores	Items	Nivel requerido
	Conceptual	Operacional			
Competencias	Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Marta	Desempeño Complejo que involucra: Saber Hacer y Ser	Establecer el logro y el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa permitiendo el desempeño en el corto y mediano plazo	¿Con este proceso de Assessment Center, que competencias o criterios toma en cuenta el evaluador?	Excelente 100%

Fuente: (Elaboración Propia)

Tabla 4 Operalización de la variable independiente de Candidatos Idóneos

Variable Independiente	Definición		Indicadores	Items	Nivel requerido
	Conceptual	Operacional			
Candidatos Idóneos	Es aquella persona que posee una serie de competencias, cualidades y requisitos necesarios en un nivel óptimo para el puesto desempeñado. Jose Angel Tomas.	Ligado a la estrategia, cultura organizacional y al estilo de liderazgo específico de la organización.	Perfil del puesto	¿Cuál es el objetivo de aplicar el método de Assessment Center, en su empresa?	Medio 85%

Fuente: (Elaboración Propia)

Tabla 5 Operalización de la variable independiente de efecto

Variable	Definición		Indicadores	Items	Nivel requerido
	Independiente	Conceptual			
Efecto	Resultado de la acción de una causa. Surtir efecto dar algo el resultado que se esperaba.	Optimizar el nivel de competencia requerida por el personal de recursos humanos.	Gestión eficiente	¿Ha existido una disminución de rotación de personal debido a la aplicación del personal por temas de desempeño?	Excelente 100%

Fuente: (Elaboración Propia)

3.1.4 HIPÓTESIS

Hi: Con la aplicación del proceso de selección de Assessment Center, los colaboradores estarán calificados, para desarrollar las competencias que requiere el puesto.

Ho: Con la aplicación del proceso de selección de Assessment Center, los colaboradores no estarán calificados, para desarrollar las competencias que requiere el puesto.

3.2 ENFOQUE DEL MÉTODO

En este tipo de investigación involucra el alcance de esta, tipo de enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información, las cuales son necesarias para desarrollar este estudio.

3.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza, esta investigación será descriptiva, ya que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

3.2.2 ALCANCE DE ESTUDIO

El estudio fue realizado bajo un enfoque descriptivo al buscar información sobre la aplicación y experiencia de la técnica de Assessment Center de las empresas maquiladoras del Departamento de Cortés, Honduras.

“Alcance Descriptivo: Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, 2010)

3.2.3 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado es explicativo, ya que se buscó proponer al proceso de selección de personal, la implementación de la metodología de Assessment Center, con la finalidad aportar información más precisa de las competencias de los postulantes a puestos o vacantes existentes.

“Un estudio no experimental es el que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri, 2010).

3.2.4 TIPO DE DISEÑO

El tipo de diseño de esta investigación será mixto, ya que se busca validar el instrumento de la encuesta porque no hay un instrumento que valide el Assessment Center, por lo que hizo a través del método de expertos, una vez validado el instrumento se hará la recolección de datos de este.

“La investigación transaccional o transversal es en el cual se realiza la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, 2010).

3.2.5 TIPO DE MUESTRA

La muestra fue de tipo no probabilístico, se aplicó al sector maquila de San Pedro Sula, específicamente en el área de Recursos Humanos, teniendo como objetivo aportar al proceso existente de selección de personal, información precisa de los postulantes a los puestos vacantes existentes.

“Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos”(Hernández Sampieri, 2010).

3.2.6 TÉCNICA

Esta investigación se realizó a través de una encuesta, véase anexo x, donde fue validada según el método de evaluación mediante el "Juicio de expertos"

3.2.7 JUICIO DE EXPERTOS

La validez de contenido generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos, y en muy raras ocasiones la evaluación está basada en datos empíricos (Ding & Hershberger, 2002). En concordancia con esto, Utkin (2005) plantea que el juicio de expertos en muchas áreas es una parte importante de la información cuando las observaciones experimentales están limitadas. Esta aseveración Validez de contenido y juicio de expertos 29 es particularmente cierta en el caso de la psicología, donde dicho juicio se ha convertido en la estrategia principal para la estimación de la validez de contenido.

El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. La identificación de las personas que formarán parte

del juicio de expertos es una parte crítica en este proceso, frente a lo cual Skjong y Wentworht (2000) proponen los siguientes criterios de selección: (a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), (b) reputación en la comunidad, (c) disponibilidad y motivación para participar, y (d) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

También plantean que los expertos pueden estar relacionados por educación similar, entrenamiento, experiencia, entre otros; y en este caso la ganancia de tener muchos expertos disminuye. Otros autores como McGartland, Berg, Tebb, Lee y Rauch (2003), proponen como criterio básico de selección únicamente el número de publicaciones o la experiencia. Para una discusión sobre educación vs. experiencia en los jueces, ver Summers, Williamson y Read (2004).

De otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento; sin embargo, la decisión sobre qué cantidad de expertos es la adecuada varía entre autores. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de dos hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que diez brindarían una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento.

Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003) El juicio de expertos se usa en múltiples ámbitos de la evaluación psicológica, desde la medición de la confiabilidad de los profesionales en salud mental para evaluar la competencia de pacientes psiquiátricos respecto al consentimiento informado (Kitamura & Kitamura, 2000), hasta la validación de contenido de pruebas estandarizadas de altas especificaciones. Existen muchos ejemplos de la utilización específica del juicio de expertos, entre ellos se encuentran Olea, Abad y Ponsoda (2002), quienes diseñaron y calibraron un banco de ítems (635) de conocimiento en gramática inglesa; y Lobo et al. (2003), quienes realizaron la primera validación en español del método INTERMED (sistema de detección temprana de problemas biopsicosociales) y del uso de servicios en pacientes médico- quirúrgicos, asimismo se encuentran aplicaciones del juicio de expertos en el área de detección de riesgos y fiabilidad de procesos.

3.2.7.1 PASOS PARA REALIZAR UN JUICIO DE EXPERTOS:

El juicio de expertos es un procedimiento que nace de la necesidad de estimar la validez de contenido de una prueba. Para realizarlo se debe recabar información de manera sistemática. A continuación, se proponen una serie de pasos que permiten organizar la información, de manera que el proceso de juicio de expertos sea más eficiente.

- 1) Definir el objetivo del juicio de expertos. En este apartado los investigadores deben tener clara la finalidad del juicio, ya que puede utilizarse con diferentes objetivos: (a) Establecer la equivalencia semántica de una prueba que se encuentra validada en otro idioma, (b) evaluar la adaptación cultural, es decir, el objetivo de los jueces es evaluar si los ítems de la prueba miden el mismo constructo en una cultura distinta; así por ejemplo, los ítems que midan agresividad en una prueba validada en el Tibet, pueden no estar midiendo lo mismo en Alemania, y (c) validar contenido en una prueba diseñada por un grupo de investigadores.
- 2) Selección de los jueces. Para ello han de tomarse en cuenta los criterios especificados anteriormente para la selección, considerando la formación académica de los expertos, su experiencia y reconocimiento en la comunidad. Se propone un mínimo de cinco jueces, dos de los cuales deben ser expertos en medición y evaluación, y para el caso de traducciones y adaptaciones de pruebas, se requiere por lo menos un experto en lingüística.
- 3) Explicitar tanto las dimensiones como los indicadores que está midiendo cada uno de los ítems de la prueba. Esto le permitirá al juez evaluar la relevancia, la suficiencia y la pertinencia del ítem. No hay que dar por sentado que el juez únicamente con la descripción del constructo a medir pueda identificarlo claramente, ya que como se mencionó anteriormente, es posible que existan diferentes definiciones de un mismo constructo.
- 4) Especificar el objetivo de la prueba. El autor debe proporcionar a los jueces la información relacionada con el uso de la prueba, es decir, para qué van a ser utilizados los puntajes obtenidos a partir Validez de contenido y juicio de expertos 31 de ésta. Esto aumenta la contextualización del juez respecto a la prueba, incrementando a su vez el nivel de especificidad de la evaluación;

ya que la validez de los ítems está directamente relacionada con su utilización, por ejemplo, para hacer un diagnóstico o un tamizaje, o evaluar desempeño, entre otros.

- 5) Establecer los pesos diferenciales de las dimensiones de la prueba. Esto sólo se hace cuando algunas de las dimensiones tienen pesos diferentes. Por ejemplo, si una prueba va a ser utilizada para el diagnóstico y asignación a un programa de rehabilitación de una adicción, se debe dar mayor peso a las dimensiones que midan la calidad de vida que a las que evalúen personalidad adictiva.
- 6) Diseño de planillas. La planilla se debe diseñar de acuerdo con los objetivos de la evaluación. No obstante, en el Anexo 1 proponemos una planilla que puede ser utilizada en la gran mayoría de juicios de expertos, con sus respectivos indicadores para la calificación.
- 7) Calcular la concordancia entre jueces. Para esto se utilizan los estadísticos Kappa y Kendall que se describirán a continuación. La información sobre cada estadístico, las hipótesis de trabajo y los criterios de interpretación, se muestran en la tabla 1. 8. Elaboración de las conclusiones del juicio que serán utilizadas para la descripción psicométrica de la prueba.

3.2.7.2 ESTADÍSTICOS PARA ANÁLISIS

Para estimar la confiabilidad de un juicio de expertos, es necesario conocer el grado de acuerdo entre ellos, ya que un juicio incluye elementos subjetivos (Aiken, 2003). Cuando la medida de acuerdo obtenida es alta indica que hay consenso en el proceso de clasificación o asignación de puntajes entre los evaluadores, igualmente da cuenta de la intercambiabilidad de los instrumentos de medición y reproducibilidad de la medida. (Ato, Benavente & López, 2006).

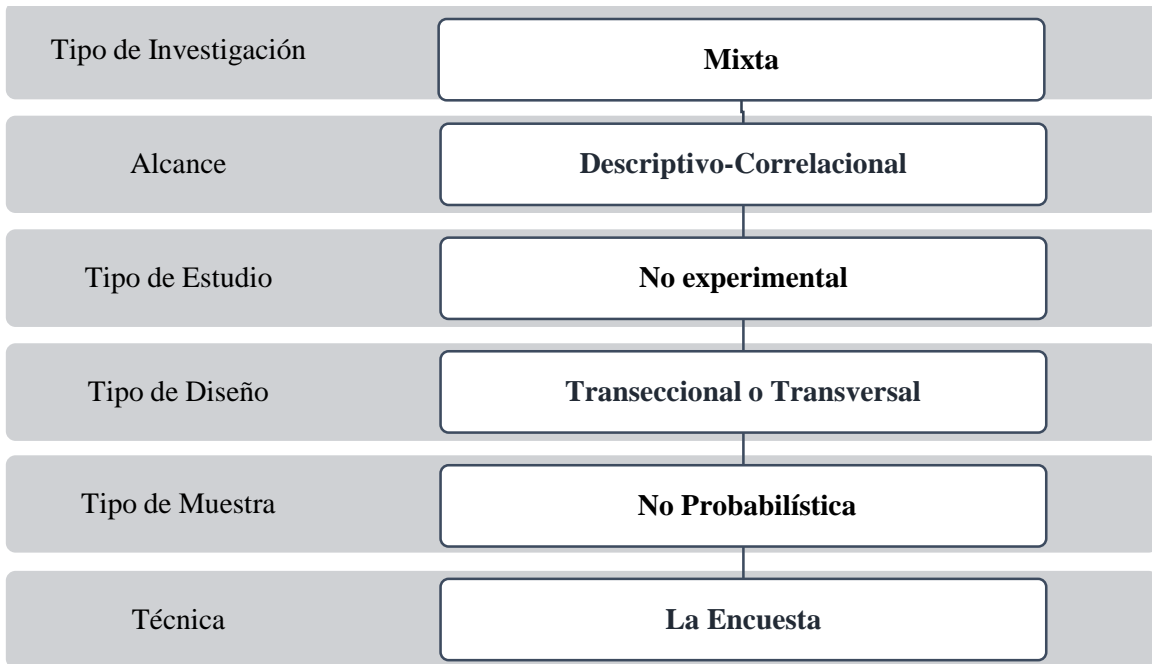
Para determinar el grado de acuerdo entre los jueces se han utilizado diferentes procedimientos, una aproximación inicial fue calcular el porcentaje de acuerdo, medida que resulta insuficiente ya que no incluye el acuerdo esperado por el azar (Jakobsson & Westergren, 2005). Luego se incluyeron medidas de correlación que eran interpretadas como índices de acuerdo; sin embargo, un alto índice de correlación no necesariamente implica que el acuerdo sea alto también. Artstein y Poesio (2005) adaptaron un ejemplo de Barko y Carpenter (1976) (citados en Artstein & Poesio, 2005) que refleja esta situación: En dos evaluaciones, dos codificadores asignaban a

cada ítem una puntuación entre uno y diez, en la primera evaluación los codificadores A y B están completamente de acuerdo; en la segunda evaluación los codificadores C y D están en desacuerdo en todos los ítems, pero les asignan valores que están linealmente correlacionados.

En los dos casos se obtiene el mismo índice, con lo que queda claramente expresada la inconveniencia de medidas únicamente de correlación para la estimación del acuerdo. Posteriormente se propuso el coeficiente Kappa, que se convirtió rápidamente en el índice de acuerdo más utilizado en ciencias biológicas y sociales. Inicialmente el coeficiente se utilizaba únicamente en datos nominales, después se hizo una generalización para incluir datos ordinales a este nuevo coeficiente al que se le denominó weighted k-coefficient. Kendall también propuso un coeficiente de acuerdo para datos ordinales, basado en el grado de varianza de la suma de los rangos obtenidos de los diferentes jueces.

Actualmente se vienen investigando otros procedimientos para estimar el acuerdo, se están aplicando los modelos log-lineales y los mixtos (mezcla de distribuciones). En el primero se analizan tanto la estructura del acuerdo como la del desacuerdo que se presentan en los datos, con este enfoque se puede conocer el ajuste del modelo y se puede aplicar a datos ordinales; mientras que en el segundo se incluyen variables latentes. (Escobar-Pérez & Martínez, 2008)

Tabla 6 Diseño de Investigación



Fuente: (Elaboración propia)

3.2.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de recolectar la información necesaria para responder a las preguntas de investigación (bien sea cualitativa o cuantitativa, de las Ciencias Sociales o de las Físicas), el investigador debe seleccionar un diseño de investigación. Esto se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Es necesario por tanto que previo a la selección del diseño de investigación se tengan claros los objetivos de la investigación. (Hernández, 2003).

3.2.8 UNIVERSO

El universo fue las 25 empresas maquiladoras de la zona norte de Honduras, las cuales están registradas en la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés.

3.2.9 MUESTRA

La muestra fue el departamento de Recursos Humanos de 16 empresas maquiladoras de la zona norte de Honduras que, si aplican la metodología del Assessment Center en su proceso de selección de personal a los altos mandos, teniendo como objetivo aportar al proceso existente, información precisa de la aplicación esta metodología.

3.2.10 FUENTES DE INFORMACIÓN

Contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación. (Alcalá, s.f.)

3.2.10.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Constituyen la información de primera mano. Las fuentes primarias más utilizadas para la elaboración de un marco teórico son los libros, revistas y artículos científicos, trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, ya que sistematizan mejor la información y son altamente especializadas. (Hernández Sampieri et al., 2010)

En la investigación se tomó como fuentes de información primaria los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los gerentes de Recursos Humanos de las empresas maquiladoras de la zona norte de Honduras.

3.2.10.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

3.2.11 LIMITANTE

La limitante que se presentó en esta investigación fue la poca información que hay publicada sobre el tema de Assessment Center para el micro entorno y la situación interna. Otra de las limitantes que se presento fue el tamaño de la muestra ya que se tomó como referencia el sector maquila.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

“Resultados: éstos son producto del análisis de datos. El investigador se limita a describir sus hallazgos. Una manera útil de hacerlo es mediante tablas, cuadros, graficas, dibujos, diagramas, mapas y figuras generados por el análisis” (Hernández Sampieri, 2010).

En este apartado se darán a conocer los resultados y análisis correspondientes obtenidos a través del instrumento de validez de expertos en la aplicación de Assessment Center, así también como los datos obtenido de las encuestas aplicadas a las distintas empresas de la zona norte de Honduras.

4.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA A EXPERTOS

Para la realización del instrumento se aplicó la metodología de validación de expertos bajo la “Metodología de Expertos”, en el cual se puede observar los resultados que se obtuvieron de los siete expertos del área de Recursos Humanos, quienes validaron la encuesta de la aplicación de Assessment Center.

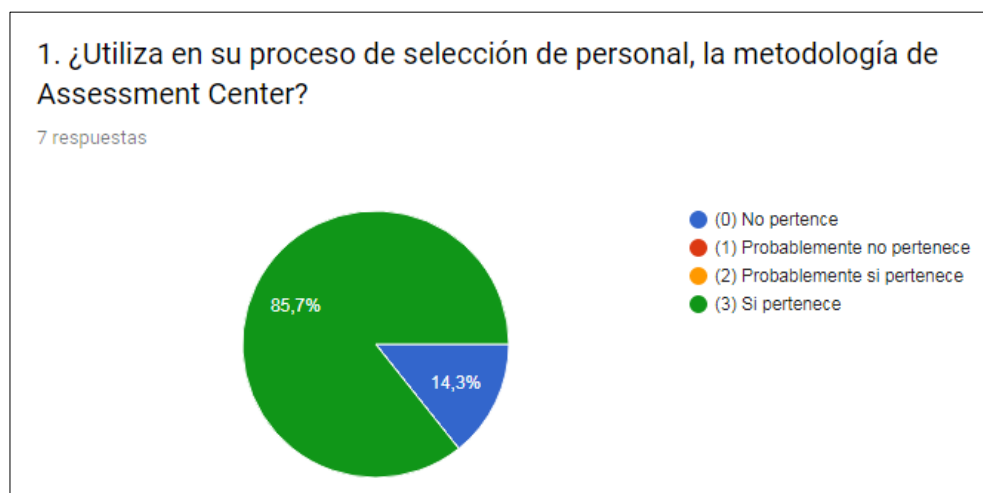


Figura 24 Pregunta 1. Encuesta de validación de expertos.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 1, muestran que el 85.7% de los expertos, considera que sí procede esta pregunta en la encuesta, pero el 14.3% considera que no pertenece. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

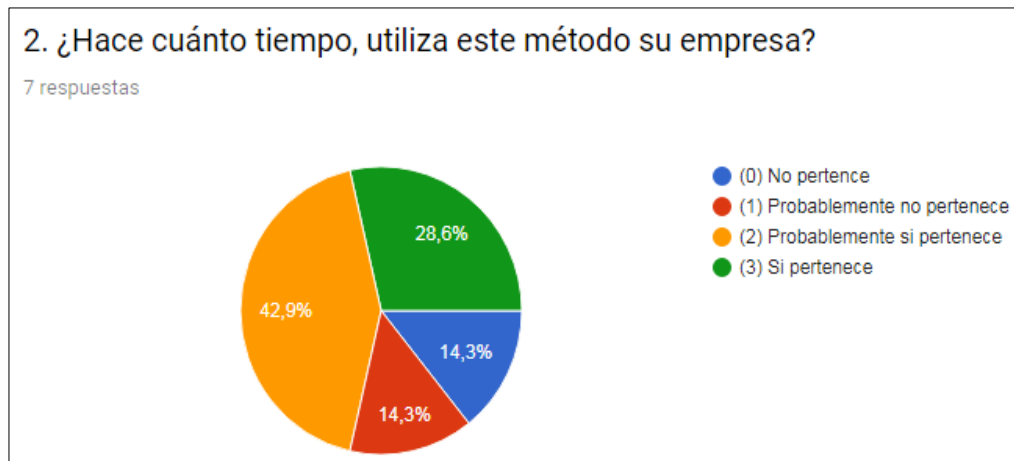


Figura 25 Pregunta 2, Validación de expertos, para encuesta de aplicación de A. C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 2, muestran que el 71.5% de los expertos, están a favor de la pregunta, pero el 28.5% considera que no se debe de tomar en cuenta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, esta pregunta no se tomó en cuenta en el instrumento en base a los resultados obtenidos.

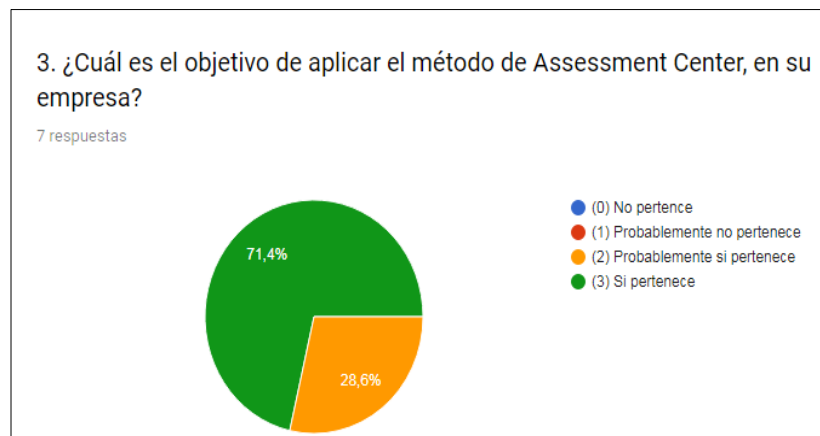


Figura 26 Pregunta 3, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 3, muestran que el 100% de los expertos, considera que sí pertenece esta pregunta en la encuesta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

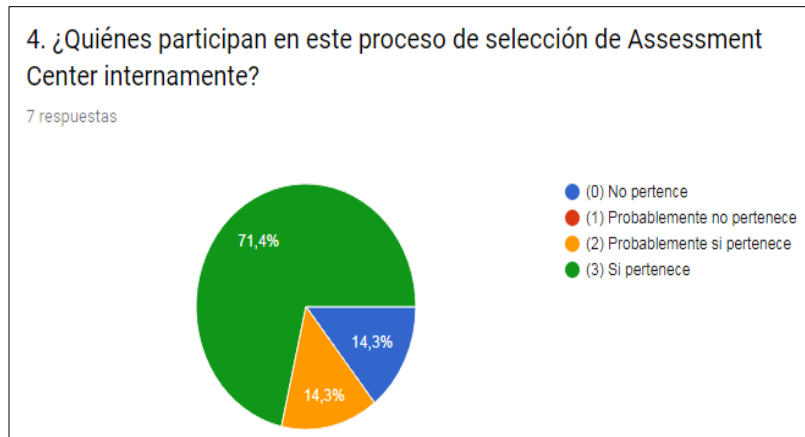


Figura 27 Pregunta 4, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 4, muestran que el 85.7% de los expertos, considera que sí procede esta pregunta en la encuesta, pero el 14.3% considera que no pertenece. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

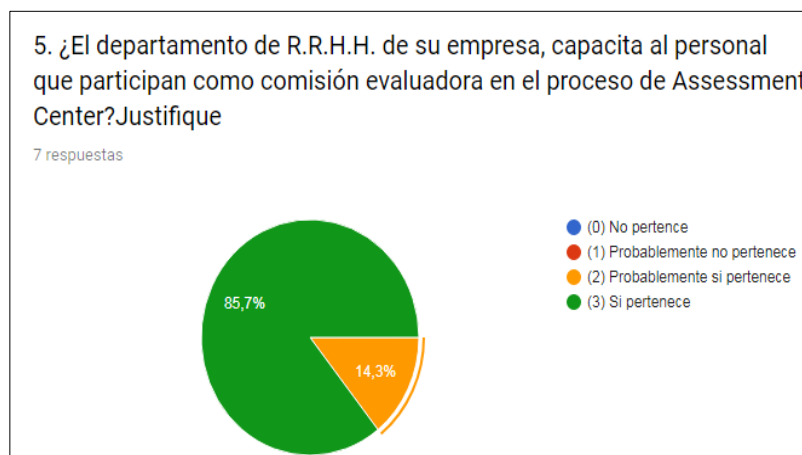


Figura 28 Pregunta 5, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 5, muestran que el 100% de los expertos, considera que sí procede esta pregunta en la encuesta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

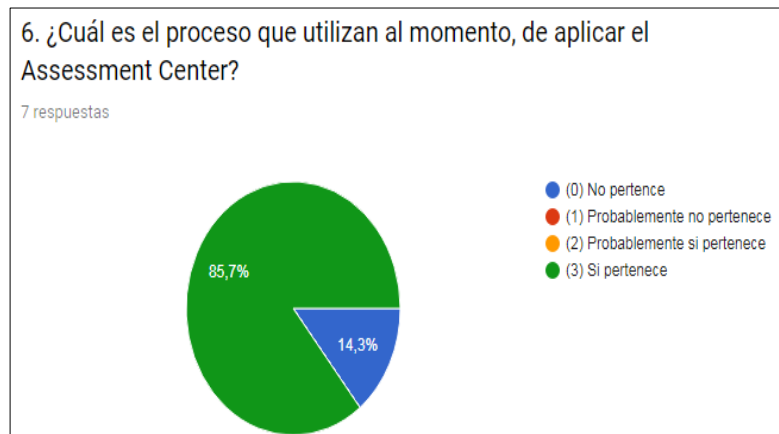


Figura 29 Pregunta 6, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 6, muestran que el 85.7% de los expertos, considera que sí pertenece esta pregunta en la encuesta, pero el 14.3% considera que no pertenece. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

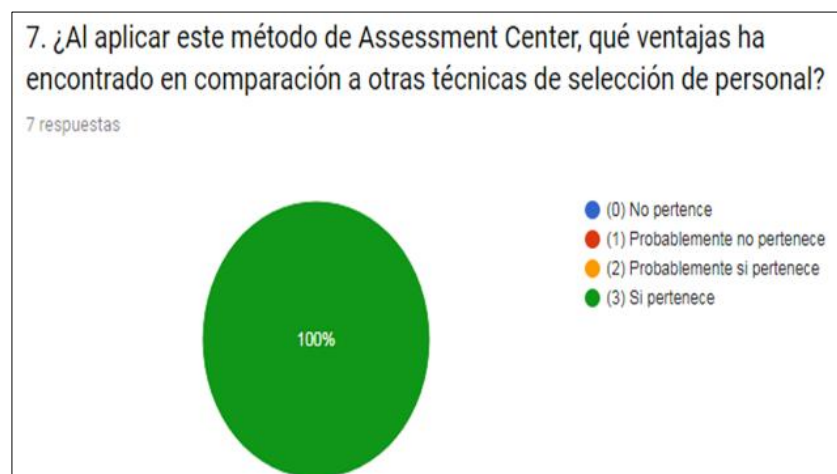


Figura 30 Pregunta 7, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 7, muestran que el 100% de los expertos, considera que sí pertenece esta pregunta en la encuesta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

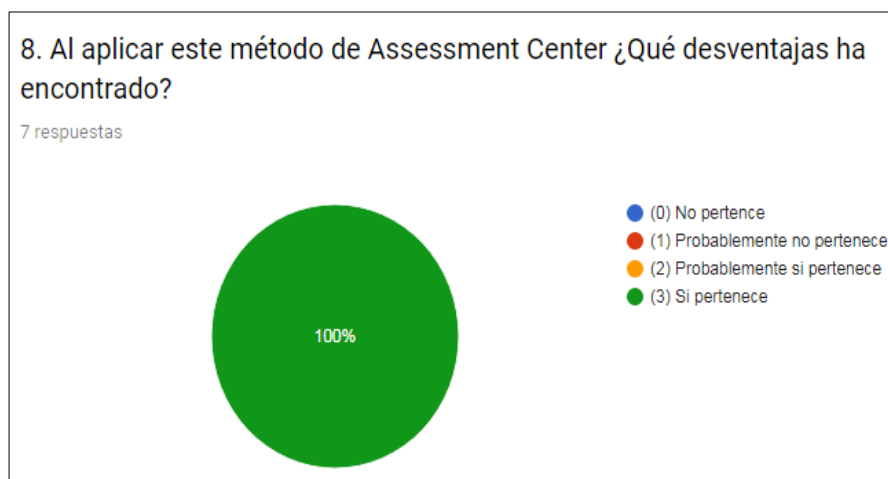


Figura 31 Pregunta 8, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 8, muestran que el 100% de los expertos, considera que sí pertenece esta pregunta en la encuesta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

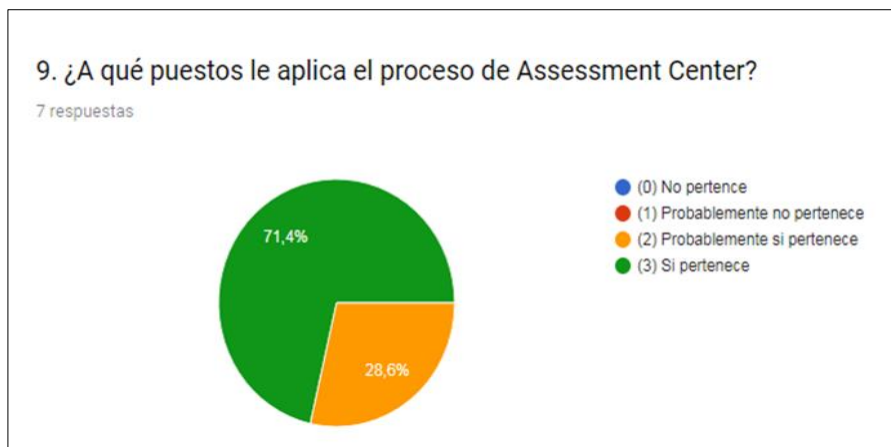


Figura 32 Pregunta 9, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 9, muestran que el 100% de los expertos, considera que sí pertenece esta pregunta en la encuesta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

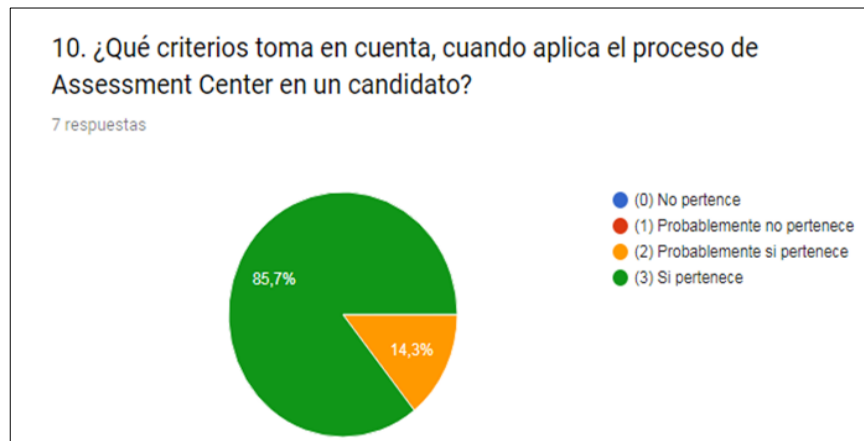


Figura 33 Pregunta 10, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.

Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 10, muestran que el 100% de los expertos, considera que sí pertenece esta pregunta en la encuesta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

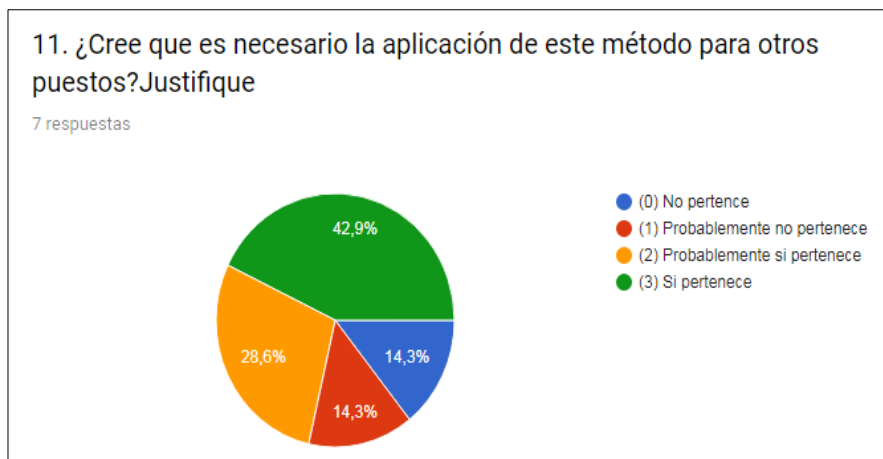


Figura 34 Pregunta 11, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.

Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 11, muestran que el 71.5% de los expertos, están a favor de la pregunta, pero el 28.5% considera que no se debe de tomar encuesta. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, esta pregunta no se tomó encuesta en el instrumento en base a los resultados obtenidos

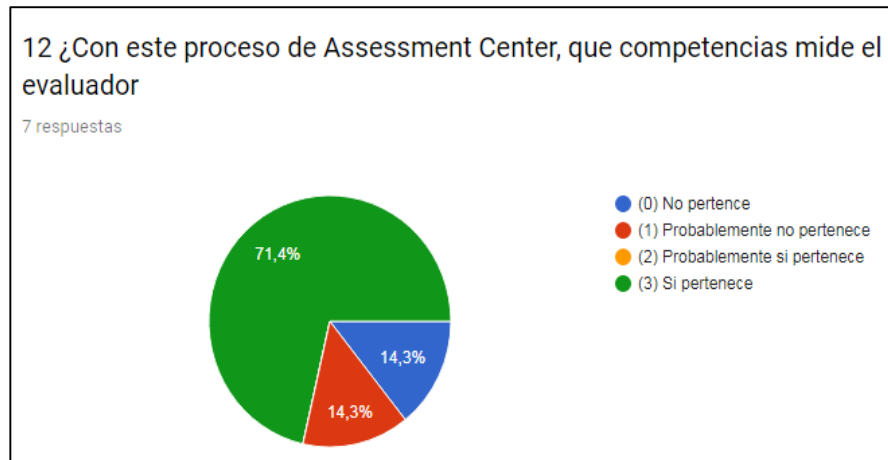


Figura 35 Pregunta 12, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 12, muestran que el 71.4% de los expertos, están a favor de la pregunta, pero el 28.6% considera que no se debe de tomar encuesta. En esta pregunta hemos considerado las respuestas más favorables para esta investigación.

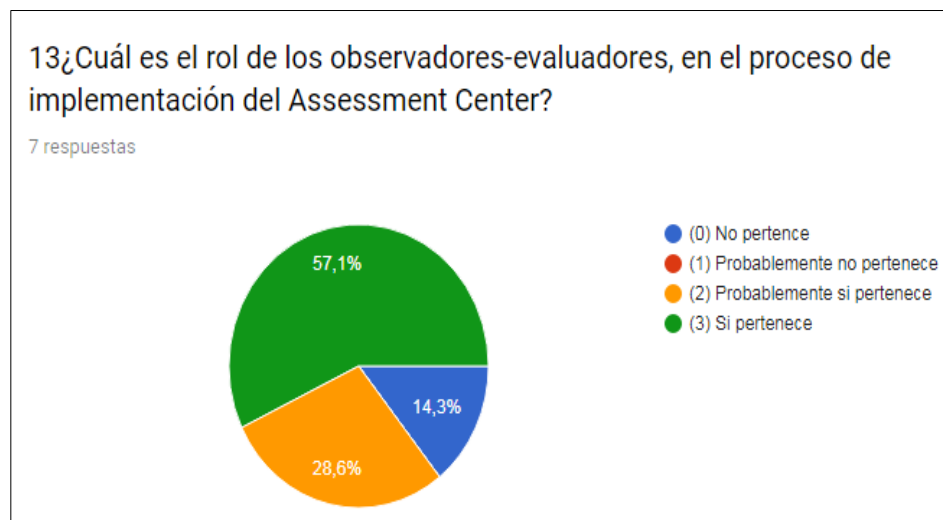


Figura 36 Pregunta 13, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 13, muestran que el 85.7% de los expertos, considera que sí pertenece esta pregunta en la encuesta, pero el 14.3% considera que no pertenece. A consideración con el “Método de Validación de Expertos”, sugiere que, si el 80% de los expertos está de acuerdo, es válida la pregunta para completar el instrumento a aplicar.

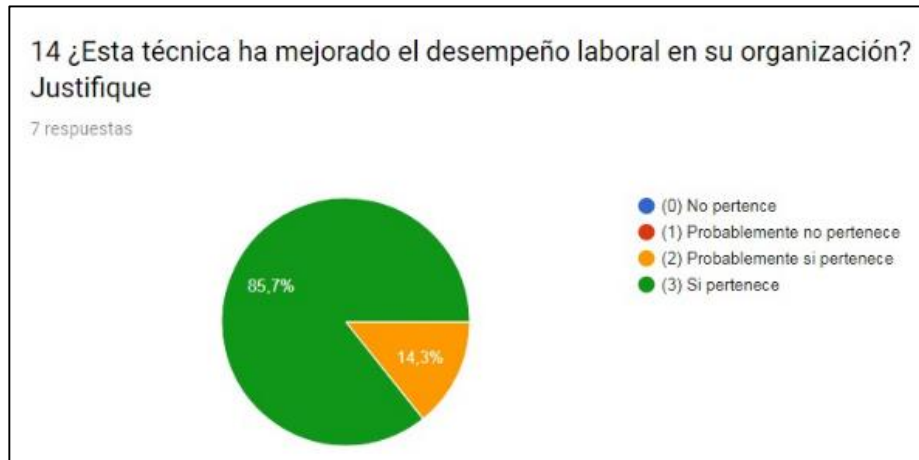


Figura 37 Pregunta 14, Validación de expertos, encuesta de aplicación de Assessment C.
Fuente: (Elaboración propia)

4.2 RESULTADOS APLICACIÓN DE ASSESSMENT CENTER

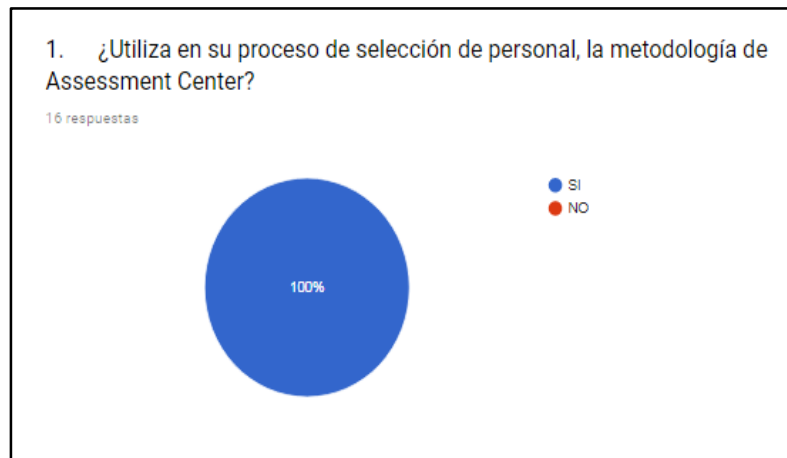


Figura 38 Pregunta 1, Instrumento de aplicación de Assessment Center
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 1, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran que el 100% de los encuestados aplican la metodología de Assessment Center en su empresa.

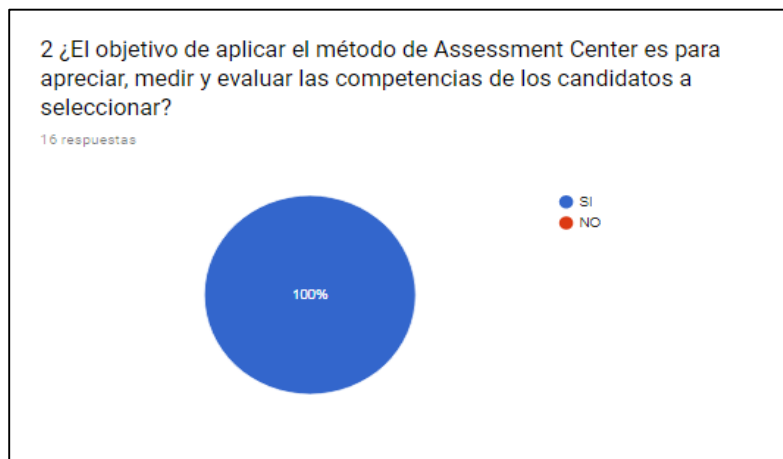


Figura 39 Pregunta 2, Instrumento de aplicación de Assessment Center
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 2, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran que para el 100% de los encuestados, el objetivo de aplicar el método de Assessment Center es de apreciar, medir y evaluar las competencias de los candidatos a seleccionar.

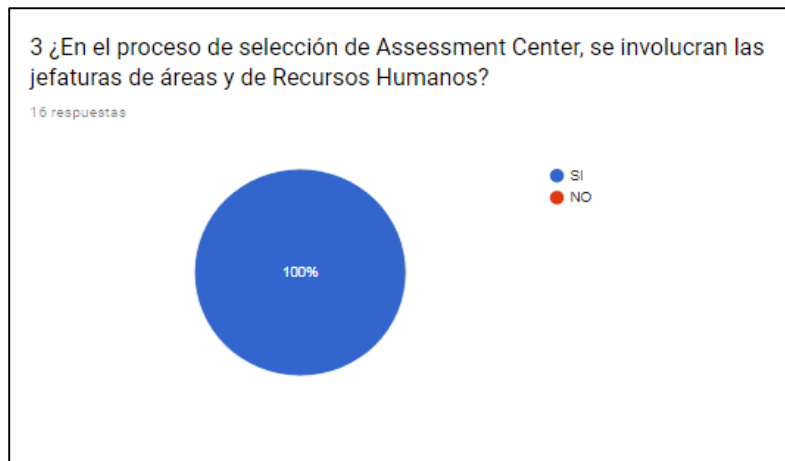


Figura 40 Pregunta 3, Instrumento de aplicación de Assessment Center
 Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 3, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran que en el 100% de los encuestados, las jefaturas de área y recursos humanos se involucran en el proceso de selección de Assessment Center.

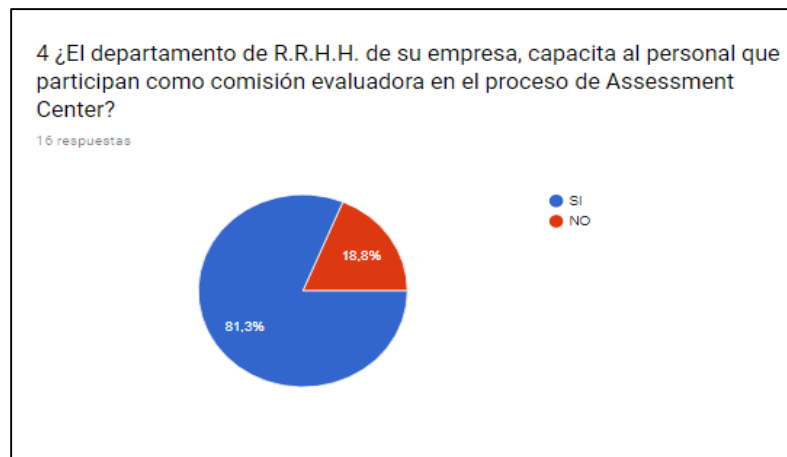


Figura 41 Pregunta 4, Instrumento de aplicación de Assessment Center
 Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 4, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran un 81.3% capacita al personal, que participa como comisión evaluadora en el proceso de Assessment Center.

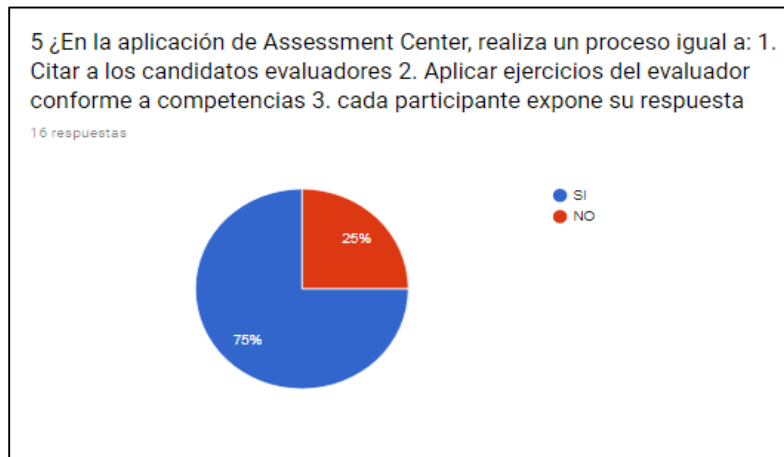


Figura 42 Pregunta 5, Instrumento de aplicación de Assessment Center
 Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 5, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestra que un 75% realiza un proceso de selección por competencia igual a: Citar a los candidatos evaluadores, aplicar ejercicios del evaluador conforme a competencias y que luego cada uno de los participantes expone sus respuesta.

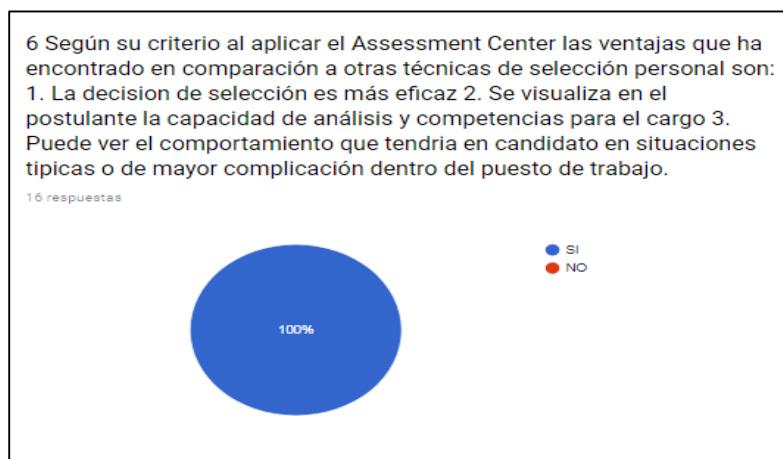


Figura 43 Pregunta 6, Instrumento de aplicación de Assessment Center
 Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 6, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran un 100% están de acuerdo en que la aplicación de este método en comparación con otras técnicas tiene como ventajas que: La decisión de selección es más eficaz, se puede visualizar en el postulante la capacidad de análisis y competencias para el cargo y puede ver el comportamiento que tendría en candidato en situaciones típicas o de mayor complicación dentro del puesto de trabajo.

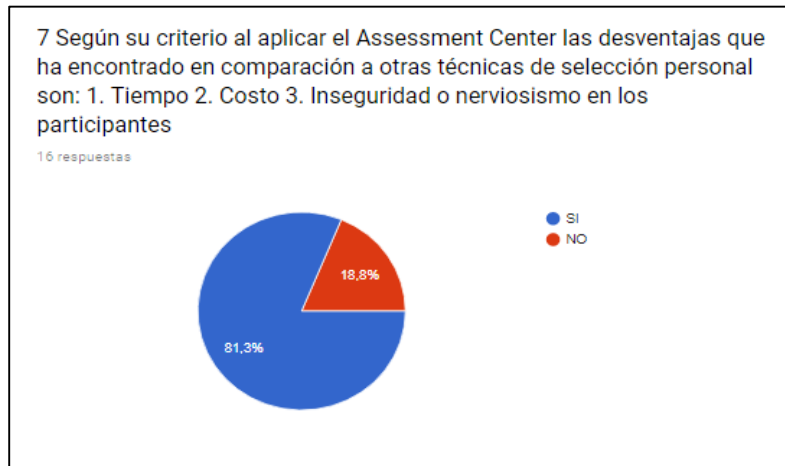


Figura 44 Pregunta 7, Instrumento de aplicación de Assessment Center
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 7, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran que el 81.3 % de los encuestados están de acuerdo en que las desventajas de la aplicación de Assessment Center, en comparación a otras técnicas de selección personal se encuentran factores como el tiempo, costo, y la inseguridad o nerviosismo en los participantes a la hora de aplicarles el método de selección.

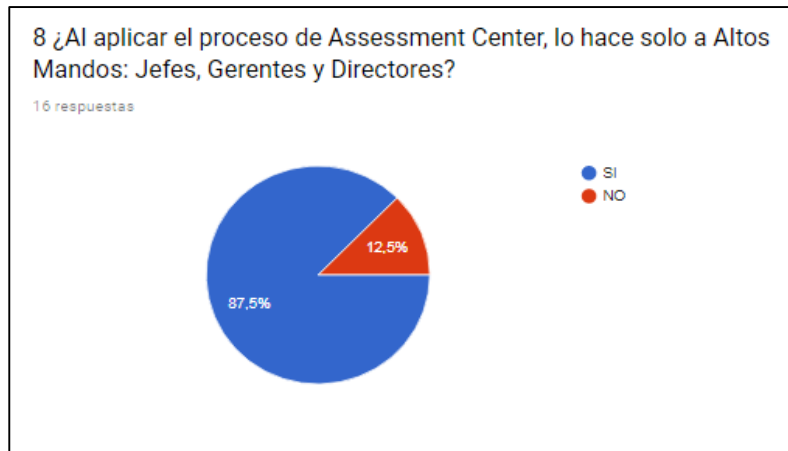


Figura 45 Pregunta 8, Instrumento de aplicación de Assessment Center

Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 8, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran que el 87.5 % aplican el proceso de Assessment Center, a altos mandos: Jefes, Gerentes y Directores, y un 12.5 lo aplican a puestos de menor escala.

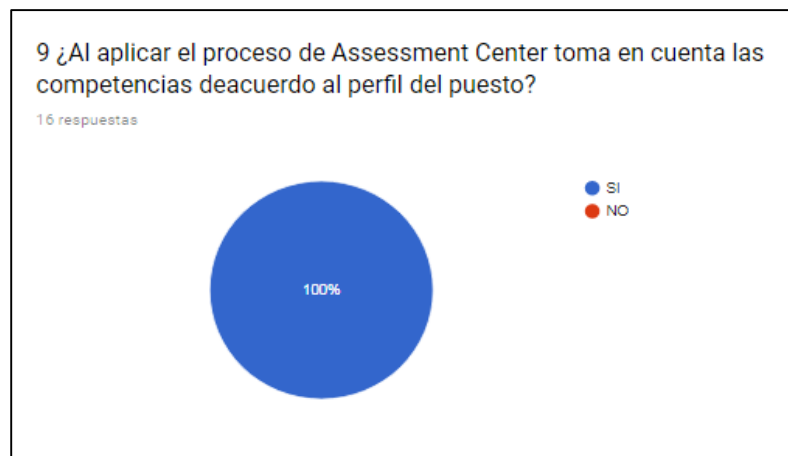


Figura 46 Pregunta 9, Instrumento de aplicación de Assessment Center

Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 9, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran un resultado favorable del 100% ya que los encargados de la aplicación de Assessment Center, toman en cuenta las competencias de acuerdo al perfil del puesto a la hora de realizar la entrevista.

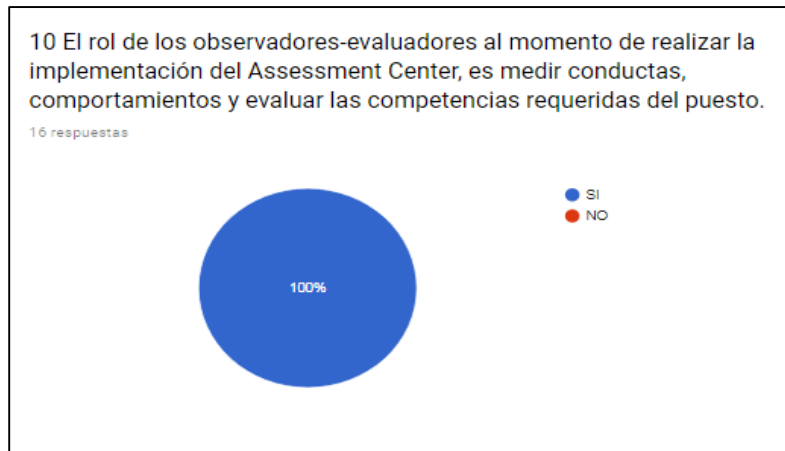


Figura 47 Pregunta 10, Instrumento de aplicación de Assessment Center
 Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 10, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran un resultado favorable del 100% ya que el rol de los observadores-evaluadores, al momento de realizar la implementación del Assessment Center, es medir conductas, comportamientos y evaluar las competencias requeridas del puesto.



Figura 48 Pregunta 11, Instrumento de aplicación de Assessment Center
 Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 11, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran un resultado favorable del 93.8% ya que la aplicación de esta técnica en las empresas encuestadas, ha mejorado el desempeño laboral.

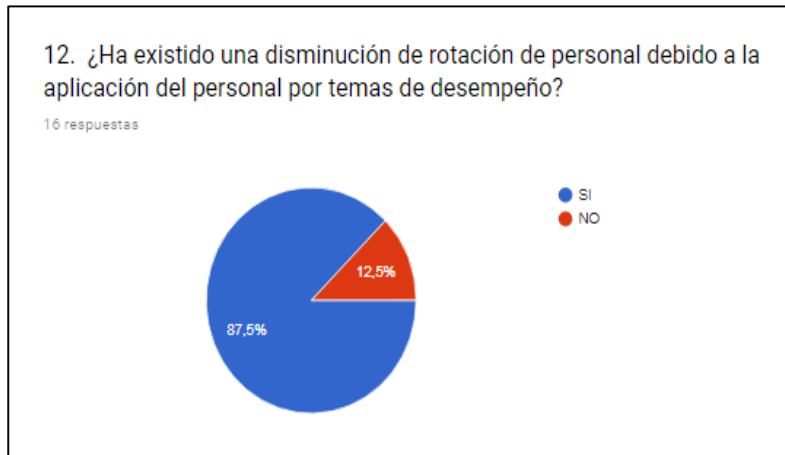


Figura 49 Pregunta 12, Instrumento de aplicación de Assessment Center
Fuente: (Elaboración propia)

Los resultados obtenidos de la pregunta 12, del instrumento de aplicación de Assessment Center, muestran un resultado de 87.5% ya que la aplicación de esta técnica en las empresas encuestadas, ha disminuido la rotación de personal por temas de desempeño.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Hi: Con la aplicación del proceso de selección de Assessment Center, los colaboradores estarán calificados, para desarrollar las competencias que requiere el puesto.

Ho: Con la aplicación del proceso de selección de Assessment Center, los colaboradores no estarán calificados, para desarrollar las competencias que requiere el puesto.

Se acepta la hipótesis de investigación, basada en los resultados del instrumento, específicamente en las respuestas de las preguntas:

Variable: Competencias

¿Al aplicar el proceso de Assessment Center toma en cuenta las competencias de acuerdo al perfil del puesto?

Los resultados obtenidos de esta pregunta reflejan que un 100% de los encargados de la aplicación de Assessment Center, toman en cuenta las competencias de acuerdo al perfil del puesto a la hora de realizar la entrevista.

Variable Candidatos Idóneos

¿Esta técnica ha mejorado el desempeño laboral en su organización?

Los resultados de esta pregunta, muestran un resultado favorable del 93.8% ya que la aplicación de esta técnica en las empresas encuestadas, ha mejorado el desempeño laboral.

Variable: Efecto

¿Ha existido una disminución de rotación de personal, debido a la aplicación del personal por temas de desempeño? Los resultados obtenidos de esta pregunta, muestran que un 87.5% de los colaboradores opinan que es su empresa ha disminuido la rotación de personal por temas de desempeño.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Al desarrollar las etapas del Assessment Center, en el proceso de selección de personal a nivel de altos mandos de la empresa Land Apparel S.A., contribuirá a la identificación de los candidatos mediante las competencias: Gerenciales, Cardinales y por Área.
2. La implementación de la aplicación de Assessment Center, dentro del proceso de selección de personal, involucra otras áreas de la empresa, que poseen relación directa con el puesto vacante para identificar al candidato idóneo en conjunto con recursos humanos, esto contribuye efectivamente para la contratación de los postulantes con las competencias requeridas, alineadas a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.
3. Después de realizada la investigación se concluye que con la implantación de esta herramienta de Assessment Center como opción alternativa para el proceso de selección de candidatos de altos mandos de la empresa Land Apparel S.A., le permitirá a la empresa obtener resultados exitosos en la selección de candidatos, así como mejoras en los indicadores; calidad, productividad y clima laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Capacitar a los colaboradores, (observadores-evaluadores), ya que ellos son los socios estratégicos en el proceso de selección de puestos de altos mandos, para que realicen la aplicación de Assessment Center, a través de una certificación con personas expertas en el área.
2. Aplicar la técnica de Assessment Center, a otros puestos de mandos medios como ser coordinadores y supervisores que tiene la organización, con el objetivo de lograr las metas que tiene la empresa.
3. Capacitar a los candidatos a evaluar sobre el proceso de Assessment Center, con el objetivo que conozcan la técnica que se les va a aplicar, donde puedan sentirse más en confianza con el proceso.
4. Es importante tomar en cuenta la inversión del tiempo de las personas involucradas, materiales e instalaciones que se necesitan para un adecuado desarrollo de esta técnica de Assessment center.
5. Al obtener los resultados de los candidatos que se les aplicó la técnica de Assessment Center, estos proporcionarán datos relevantes de sus competencias o áreas de oportunidad, lo cual les servirá a la empresa, poder preparar un plan de desarrollo, y de crecimiento para el colaborador.

BIBLIOGRAFIA

- acepciones.com. (2016, octubre 24). Comité » Definición, significado y Aceptaciones. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <https://acepciones.com/comite/>
- AEC. (2007). Evaluación de desempeño. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Alles, M. (2012). *50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer, Las*. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Elija al mejor (2a. ed.)*. Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=4870581>
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2009). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS*. Ediciones Granica S.A.
- Bembibre, C. (2010). Resultados para Candidato. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <https://www.definicionabc.com/?s=Candidato#resultados>
- Byam, W. (2003). Nuevas Aplicaciones y tecnologías del Assessment Center. *Revista de Psicología del trabajo y de ls organizaciones*.
- Byham, W. C. (1993). Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center. Recuperado 13 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1993/vol3/arti6.htm>
- Calderón, J., & Patricio, A. (2012). Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en

el desempeño laboral. Recuperado a partir de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2550>

Carvajal, L. (2010). Metodología de Investigación. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.lizardo-carvajal.com/metodologia-de-investigacion/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

Craig, R. L., & Bittel, L. R. (1971). *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal*. Diana.

Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

Escobar-Pérez, J., & Martínez, A. (2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización* (Vol. 6).

Espinosa, J. A. G. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*: Editorial El Manual Moderno.

González, K. (2011, junio 6). Losetas con estilo italiano. *El Norte*, p. 6.

greatplacetowork. (2017). A Great Place to Work - Great Place to Work® Central America and Caribbean. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.greatplacetowork-ca.com/publicaciones-y-eventos/libros-de-great-place-to-workr/50-a-great-place-to-work>

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta). México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.).

Kupelian, C. (2009). Antecedentes históricos del Assessment Center. Recuperado a partir de <https://cenage.files.wordpress.com/2009/05/assessment-center1.pdf>

Larousse (Firm) (Ed.). (2005). *El pequeño Larousse ilustrado 2006* (12. ed). Barcelona: Larousse.

López Hernández, J. J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus afectos en la productividad*. Instituto Politécnico Nacional, Mexico.

Masias, R. V. (2017). Conexión Esan. Recuperado a partir de <https://www.esan.edu.pe/>

Mateus, M. C. L. (2016). *Asistentes y Secretarias ¿Profesión de riesgo?* FC EDITORIAL.

Mery Gallego, F. (2002). Area de Recursos Humanos - RR.HH. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

OIT. (2012). 1. ¿Qué es competencia laboral? | OIT/Cinterfor. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Pinilla, M. D. (2006). *Assessment Center Paso a Paso*. PSICOM Editores.

Ricera, K. (2016). Premio shingo prize. Recuperado a partir de <https://es.slideshare.net/KarenRivera43/premio-shingo-prize-63032894>

RRHHWHITNEY. (14:02:28 UTC). *Manual de competencias ues*. Empresariales. Recuperado a partir de <https://es.slideshare.net/RRHHWHITNEY/manual-de-competencias-ues>

ThomasInt. (2016). Psicométricas. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <https://www.thomasinternational.net/es-es/assessments/assessments-by-type/psychometric/>

Tobón, S. (2006). Evaluación por competencias. Recuperado a partir de rieoei.org/rie60a03.pdf

ULAPSI. (2009). El Assessment Center; Cómo Método de Evaluación Grupal. Recuperado a partir de

http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TALLERES/8.pdf

Work. (2017). Las Mejores Empresas para Trabajar - Great Place to Work® Central America and Caribbean. Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas>

Zauzich, I. (2017). Assessment Center: ¿Cómo lo hacen las grandes empresas? Recuperado 14 de diciembre de 2017, a partir de <http://blogs.evaluar.com/assessment-center-grandes-empresas>

ANEXOS

ANEXO 1. PERFILES DE PUESTOS, LAND APPAREL S.A

ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
REQUISITOS MINIMOS			
Propósito clave:			
Jerárquicamente se reporta a:			
	DESCRIPCION DE REQUISITOS 10%		Pesos
NIVEL ACADEMICO			
FORMACION			
EXPERIENCIA			
	TOTAL		
FUNCIONES			
COMPETENCIAS			
<u>ESPECIFICAS DEL PUESTO</u>	DEFINICION 20%		Pesos
Pensamiento estratégico			
Resolución de problemas			
Desarrollo de personas			
Liderazgo			
	TOTAL		
<u>GENERALES DE LA EMPRESA</u>	DEFINICION 40%		Pesos
Humildad			
Integridad			
Respeto mutuo			
Responsabilidad			
	TOTAL		40%
METRICAS			
	DESCRIPCION 30%		Pesos
CALIDAD			
COSTO			
SERVICIO			
SHINGO PRIZE			
HOSHIN			
GENTE			
COST SAVINGS			
	TOTAL		30%
	TOTAL, CALIFICACION PERFIL		100%

LAND APPAREL S. A.

Zona Libre Puerto Cortes

Apartado Postal #220

Tels: (504) 665-2724 / 2725 Fax (504) 665-2722

Puerto Cortes, Honduras

Bienvenido a Land Apparel S.A

Tenemos el agrado de darte la bienvenida a tu nuevo centro de trabajo.

Queremos que te sientas orgulloso de laborar en esta empresa, en la cual, tenemos la convicción que nuestros colaboradores son lo más importante, razón por la cual nuestros principios son el desarrollo del talento humano, el respeto a cada individuo y el liderazgo con humildad.

A partir de este momento queremos hacerte saber que te consideramos parte de esta gran familia y que sabemos que con tu valioso esfuerzo y entusiasmo lograremos nuestra visión, la cual es llegar a ser una empresa de clase mundial estructurada, para brindar entregas a tiempo, calidad y costo competitivo para nuestros clientes.

Atentamente,

Mauricio Mayer
Gerente General

Fuente: (Land Apparel,2017)

ANEXO 2. VALIDACIÓN DE ENCUESTA “MÉTODO EXPERTO”

Estimado (a) Licenciado (a), usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento, como parte de la investigación “Diseño de Assessment Center para la selección de Equipos de Altos Mandos en la Empresa Land Apparel S. A.” como Proyecto de Tesis, previa investidura al título de Master en Dirección de Recursos Humanos de la UNITEC.

La presente tiene por finalidad, solicitar su colaboración para determinar la validez del contenido del instrumento de recolección de datos, a ser aplicados en el estudio.

El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. (Pérez, 2008)

Agradecemos su valiosa colaboración. Solicitamos llene los siguientes datos:

Nombre completo: _____

Formación académica _____

Áreas de experiencia profesional _____

Cargo actual: _____ Tiempo: _____

Institución _____

Le pedimos su colaboración, para establecer la validez de su contenido:

- Lea las especificaciones de cada una de las secciones del cuestionario.
- A continuación, indique que tan bien considera usted que el ítem, sea parte de la dimensión de estudio que se aborda en la sección.
- Juzgue cada ítem o reactivo de manera individual, comparando el contenido del ítem con el contenido de la dimensión de estudio.
- Para evaluar utilice la siguiente escala:

0 El ítem **no pertenece** a la dimensión de estudio.

1 El ítem probablemente **no** pertenece a la dimensión de estudio.

2 El ítem probablemente **si** pertenece a la dimensión de estudio.

3 El ítem **si pertenece** a la dimensión de estudio

Coloque una x según considere, en cada una de las siguientes preguntas:

Preguntas	No pertenece (0)	Probablemente no pertenece (1)	Probablemente si pertenece (2)	Si pertenece (3)
1. ¿Utiliza en su proceso de selección de personal, la metodología de Assessment Center?				
2. ¿Hace cuánto tiempo, utiliza este método su empresa?				
3. ¿Cuál es el objetivo de aplicar el método de Assessment Center, en su empresa?				
4. ¿Quiénes participan en este proceso de selección de Assessment Center internamente?				
5. ¿El departamento de R.R.H.H. de su empresa, capacita al personal que participan como comisión evaluadora en el proceso de Assessment Center? Justifique				
6. ¿Cuál es el proceso que utilizan al momento, de aplicar el Assessment Center?				
7. ¿Al aplicar este método de Assessment Center, qué ventajas ha encontrado en comparación a otras técnicas de selección de personal?				
8. Al aplicar este método de Assessment Center ¿Qué desventajas ha encontrado?				
9. ¿A qué puestos le aplica el proceso de Assessment Center?				
10. ¿Qué criterios toma en cuenta, cuando aplica el proceso de Assessment Center en un candidato?				

11. ¿Cree que es necesario la aplicación de este método para otros puestos? Justifique				
12 ¿Con este proceso de Assessment Center, que competencias mide el evaluador?				
13 ¿Cuál es el rol de los observadores-evaluadores, en el proceso de implementación del Assessment Center?				
14 ¿Esta técnica ha mejorado el desempeño laboral en su organización? Justifique				

¿Agregaría o eliminaría alguna pregunta? Realice sus observaciones, en este apartado.

RESULTADO DE LA REVISIÓN DEL COMITÉ EVALUADOR		
Nombre:		
Aprobado		<hr/> Firma
Rechazado		

ANEXO 3. VALIDACIÓN DE MÉTODO EXPERTOS

A continuación, se detallan el nombre de los expertos que se tomaron a consideración, para la validación del instrumento de la encuesta de Assessment Center.

No.	Nombre	Cargo
1	Lic. Luis Caballero	Jefe de Recursos Humanos Diunsa
2	Lic. Jenny Altamirano	Oficial de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos Ceutec, Sede Central.
3	Lic. Sonia Guzmán	Docente de Maestría en Dirección Recursos Humanos, Unitec.
4	Lic. Héctor Martínez	Docente de Maestría en Dirección Recursos Humanos, Unitec.
5	Licda. Susan Núñez	Jefe de Recursos Humanos, Unitec.
6	Lic. Mariano Moran	Director de la Maestría en Dirección Recursos Humanos, UTH.
7	Licda. Claudia Irula	Coordinadora de la Licenciatura en Recursos Humanos, Ceutec/Unitec.

ANEXO 4. ENCUESTA DE APLICACIÓN DE ASSESSMENT CENTER

Estimado Licenciado (a) con el objetivo de conocer sobre la aplicación del proceso de Assessment Center en su empresa, para la investigación “Diseño de Assessment Center, para la selección de equipos de Altos Mandos en la Empresa Land Apparel S. A.” previa investidura al Título de Máster en Dirección de Recursos Humanos en Unitec, solicito su apoyo para que pueda contestar el siguiente cuestionario:

***Obligatorio**

Nombre de la empresa *

Correo electrónico *

1. ¿Utiliza en su proceso de selección de personal, la metodología de Assessment Center?

2. ¿Cuál es el objetivo de aplicar el método de Assessment Center, en su empresa?

3. ¿Quiénes participan en este proceso de selección de Assessment Center internamente?

4. ¿El departamento de R.R.H.H. de su empresa, capacita al personal que participan como comisión evaluadora en el proceso de Assessment Center? Justifique.

5. ¿Cuál es el proceso que utilizan al momento, de aplicar el Assessment Center?

6. Al aplicar este método de Assessment Center, ¿qué ventajas ha encontrado en comparación a otras técnicas de selección de personal?

7. Al aplicar este método de Assessment Center ¿Qué desventajas ha encontrado?

8. ¿A qué niveles le aplica el proceso de Assessment Center?

9. ¿Con este proceso de Assessment Center, que competencias o criterios toma en cuenta el evaluador?

10. ¿Cuál es el rol de los observadores-evaluadores, en el proceso de implementación del Assessment Center?

11. ¿Esta técnica ha mejorado el desempeño laboral en su organización? Justifique.

12. ¿Ha existido una disminución de rotación de personal debido a la aplicación del personal por temas de desempeño?
