



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**“APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER PARA
MEJORAR EL PROCESO DE SISTEMA DE
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
LABORALES”**

Alumna: Lucía Becerra Török
Tutor disciplinario: Lic. Mónica Galan Tello
Tutor metodológico: Dra. Paola Boarelli

MENDOZA
2017

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que siempre ha estado al lado mío para acompañarme en cada paso, por sus consejos y palabras de aliento. Por el apoyo brindado en la realización del trabajo de tesina y motivación brindada para salir adelante.

A Mauro, que me ha tenido paciencia y amor en la realización del trabajo, me ha ayudado estando siempre dispuesto a las necesidades que aparecían en el transcurso de la realización del mismo, como también brindando motivación para darle un cierre a mi carrera. Sin el apoyo de él, sin dudas que todo sería más difícil.

A Marcela, que tuvo mucha paciencia con mis dudas e inseguridades sobre el trabajo, su ayuda fue fundamental para el manejo de las ansiedades de querer terminarlo. Sus palabras de aliento no voy a olvidarlas.

A mis tutoras, Mónica y Paola, por su gran apoyo, por su tiempo compartido y por impulsar la motivación. Hicieron que este proceso sea un gran aprendizaje. Para ellas, no quedan más que palabras de agradecimiento.

INDICE

RESUMEN	1
PALABRAS CLAVES	1
INTRODUCCION	2
CAPÍTULO 1	6
CONCEPTO	6
DESARROLLO DEL PROCESO	7
MÉTODO SMART	16
<i>METAS</i>	16
CAPÍTULO 2	20
EVOLUCION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	20
EVOLUCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DEL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS	25
PRESENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL A LO LARGO DE LA HISTORIA	25
SELECCIÓN ESTRATEGICA.....	32
LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL SIGLO XXI	35
CAPÍTULO 3	39
CONCEPTO	39
TÉCNICAS	40
VENTAJAS.....	45
DESVENTAJAS	45
ROL DEL ADMINISTRADOR	46
ROL DEL OBSERVADOR	47
<i>FUNCIONES</i>	48
DISEÑO.....	48
CAPÍTULO 4	49
TRABAJO DE CAMPO	49
PREGUNTAS BASE.....	52
CONCLUSIÓN	53
ANEXO	57
BIBLIOGRAFÍA	59

RESUMEN

Las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal por competencias en donde el Assessment Center es el disparador fundamental.

La investigación realizada es de tipo cualitativa ya que se describe tantas cualidades de la Técnica como nos resultó factible y lograr un entendimiento lo más profundo posible, los instrumentos utilizados fueron las entrevistas y encuestas para establecer el nivel de efectividad del Assessment Center y una escala de comparación entre el Paradigma de Selección antiguo y el actual.

Se presentan e interpretan las experiencias obtenidas, se determina el valor de aplicar el Método Assessment Center a la hora de seleccionar por competencias, se concluye que al administrarlo se aumentaría el nivel de eficiencia en el Subsistema Selección y lograr que el empleado que ingresa a la organización sea el correspondiente para el puesto a cubrir.

Como conclusión de esta investigación, se buscó destacar el uso del Assessment Center y darle el verdadero valor del mismo, siendo que muchas empresas lo dejan excluido o sin prestigio a la hora de selección personal por competencias.

PALABRAS CLAVES

- ❖ Assessment Center
- ❖ Competencias laborales
- ❖ Selección
- ❖ Método
- ❖ Aptitudes
- ❖ Potencial

INTRODUCCIÓN

La presente tesis refiere sobre la aplicación del Assessment Center a los efectos de proponer mejorar el proceso de Subsistema de Selección de Personal por competencias laborales; el cambio de paradigma que ha sufrido el mismo con el paso de los años ha logrado que se vuelva estratégico para la organización.

En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Sin embargo, es común encontrar las descripciones de puestos o los requerimientos de los superiores en términos de competencias. Las mismas constituyen el factor integrador de todo el sistema de gestión de capital humano.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Las organizaciones tienen como objetivo gestionar el talento de las personas de tal manera que estas se vean involucradas y trabajen de acuerdo a las necesidades de la empresa; para alcanzarlo el primer proceso que se debe realizar es una efectiva selección de personal.

En el proceso de selección la empresa se encuentra con algunas limitantes, entre ellas la preparación tanto académica como profesional de los candidatos, ya que en la mayoría de casos no se encuentran en el nivel requerido por las competencias del puesto a ocupar.

Como consecuencia de esto la organización se ve obligada a elegir al candidato que, aunque no cumpla todos los requerimientos del perfil sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades el proceso de selección va perdiendo efectividad.

Lo que se pretende con la selección por competencias es estudiar las cualidades que se poseen para un determinado trabajo, aunque indudablemente no se valoran en la misma medida, según sea su posición, no podemos medir las mismas capacidades en un personal de servicio que

en el personal ejecutivo o de dirección. Las competencias tienen grados de evaluación que a través de la práctica y capacitación pueden aumentar.

La necesidad de las empresas de una rápida planificación y selección de sus recursos humanos tiene en los Assessment Centers uno de los métodos más completos y selectivos. La perfecta unión de test clásicos y pruebas interactivas de los Assessment, proporciona una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias de los empleados.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona, que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia, es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

El Assessment Center evalúa al candidato en el aquí y ahora, el comportamiento individual y grupal, se ocupa de observar el desempeño del postulante ante las circunstancias que se le presentan y permite proyectar su posible rendimiento en el puesto de trabajo a cubrir ante exigencias futuras.

Es el instrumento que mayor índice de predictibilidad tiene a la hora de analizar y cualificar perfiles. Pero más allá de tecnicismos, lo que realmente existe es una necesidad en la empresa de conocer las características de un perfil.

En otros casos, una entrevista clásica de selección, por ejemplo, resulta lo idóneo, porque se trata de repasar experiencias, proyectos, logro de un profesional. Pero con un Assessment se pretende realizar un análisis más profundo y completo, que ayude a identificar fortalezas, posibles áreas de desarrollo e, incluso, motivaciones y visión de futuro.

En un sentido más amplio, es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Hay que tener en cuenta un factor no menor, para poder aplicarlo hay que prepararse como entrevistador y pulir aptitudes propias. No hay que tomarlo como una simple técnica donde los que “trabajan” son los postulantes, si no que con mucho profesionalismo el entrevistador juega un papel principal a la hora de ponerlo en marcha. Debe acompañar en el proceso y estar atento a todos los detalles que se presenten en el transcurso de la técnica.

Si bien se aplica especialmente en procesos de selección de personal, es una herramienta que se puede emplear en muchos casos más. Por ejemplo, para realizar evaluaciones de potencial, diseñar planes de sucesión o líneas de carrera, para determinar las necesidades de capacitación de las empresas o identificar talentos, entre otros. La superioridad de esta técnica frente a las otras es que ostenta una mayor confiabilidad y validez predictiva.

El siguiente trabajo cuenta con la presencia de cuatro capítulos que nos ayudan a la comprensión del tema propuesto. Comienza con el Subsistema de Selección, una Misión Vital de la Gestión en Recursos Humanos; dado que para que la organización pueda funcionar de manera eficiente depende de éste. Se expondrán conceptos, ventajas, falencias y procedimientos para poder lograrlo. El segundo capítulo aborda el Proceso de Cambio: la transición del método tradicional al estratégico, aquí se muestra el cambio de paradigma de selección anterior a lo que es en la actualidad, las modificaciones que ha sufrido y como la tecnología ha influido en esté. El Subsistema ha variado y crecido en pasos agigantados, apareciendo nuevas técnicas y métodos para lograr la eficiencia, en este capítulo estará detallado todas esas transformaciones. En tercer lugar, se explica el Assessment Center como instrumento interactivo de selección, en

donde se aborda en profundidad esta técnica desde su concepto, diseño, administrador, observador, ventajas, desventajas, hasta como se desenvuelve en la actualidad. Se realizaron entrevistas a profesionales que han experimentado el uso del mismo, donde queda plasmado el éxito de este método. Por último, el capítulo cuatro, se detalla el estudio de campo de la presente tesina.

El objetivo general de esta investigación es discriminar la importancia del Assessment Center en el proceso de Selección por Competencias, a través de las experiencias de distintos profesionales.

En cuanto a los objetivos específicos fueron por una parte enumerar las ventajas y desventajas de la aplicación del Assessment Center. También hay que considerar puntos críticos del uso, dado que no porque sea el método por excelencia para la selección por competencia hay que prepararnos e informarnos sobre el mismo. Por último, la comparación entre el subsistema de selección tradicional y estratégico, es otro de los objetivos estratégicos.

Partimos de la pregunta, cómo ayuda realmente a la empresa. Es el logro que se obtuvo con la investigación, dejar plasmada la importancia de tenerlo presente al método. No obstante, no se puede dejar de lado el qué competencias se necesitan para llevar acabo, en qué estructura empresarial se adapta más y cómo podemos aplicarlo, si a todos los puestos de la organización o es eficiente para algunos.

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN, UNA MISIÓN VITAL DE LA GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS

El mismo se basa en el Subsistema de Selección como misión vital para que la organización pueda funcionar de manera eficiente. Se exponen conceptos, ventajas, falencias y procedimientos para poder lograrlo.

CONCEPTO

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, dado que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

El reclutamiento y selección de personal inician desde que se genera un puesto vacante en la organización y finalizan con un perfil completo de habilidades, actitudes y competencias de cada postulante de acuerdo a lo que se requiere en el perfil del puesto.

La empresa debe realizar una selección de personal completa y exitosa, con el objetivo de disminuir el nivel de rotación y capacitar al talento que la empresa ya logró captar, para que este personal se adapte a la organización y se comprometa con ella. Con esta teoría se pretende demostrar que el proceso de selección de personal, no debe limitarse a ocupar una vacante.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta tres elementos:

- ❖ El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado. Elegir el candidato cuyo perfil personal, formativo, aptitudinal y motivacional se adecue mejor a las necesidades presentes y futuras del puesto de trabajo.

- ❖ También es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere, predecir el éxito que puede alcanzar una persona para un puesto de trabajo que está en la empresa, con una cultura organizacional concreta.

- ❖ El tercer elemento es distinguir las habilidades que necesita un puesto.

DESARROLLO DEL PROCESO

El proceso puede ser encarado por un equipo de profesionales, una misma persona puede realizar diferentes tareas o puede especializarse en cierto tipo de tareas y delegar otras.

El proceso total abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, evaluación psicológica, elaboración del ranking, preselección final de candidatos más adecuados.

A medida que se accede al conocimiento del conjunto, se puede decidir desde dónde y cómo se quiere y puede participar.

Las etapas iniciales tienen carácter exploratorio. Se examinan las características de las tareas, los intereses y afinidades personales.

En la tarea de búsqueda es necesario realizar un conjunto de rutinas de tipo administrativo que se alejan de la tarea profesional propiamente

dicha, con el propósito de administrar el tiempo y conducir la situación global.¹

1. Requerimiento de personal: solicitud y aprobación

Toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.

Cuando un área de la empresa detecta la necesidad de cubrir una vacante de personal, completa el formulario de solicitud de personal y lo remite a recursos humanos.

Esté una vez que recibe la solicitud e ingresa los datos en la planilla de seguimiento de búsqueda, donde registra todos los datos resultantes de cada una de las etapas del proceso.

Verifica si el personal solicitado corresponde a un puesto previsto en estructura y en el presupuesto, como si es personal permanente o temporario.

Si el pedido refiere a una posición prevista en la estructura y en el presupuesto, autoriza el pedido y gira al proceso de firmas. Si no, recursos humanos remite la solicitud a la Gerencia General para evaluar el impacto de la misma tanto en la estructura organizacional como en el presupuesto de la empresa.

Si la propuesta implica incorporación externa, se complementará el formulario respectivo para la aprobación de la Gerencia General.

2. Confirmación e inicio de la búsqueda

Recursos humanos verifica si las solicitudes cuentan con las autorizaciones requeridas y comunica al área solicitante las que fueron

¹ Selección de Personal, Richino Susana, 2008, capítulo 6, página 81.

rechazadas. Aquellas que si lo fueran se confirma el perfil características del puesto a cubrir.

Autorizada la búsqueda, recursos humanos procederá al análisis de las alternativas de cobertura interna mediante la revisión de las bases de datos para individualizar posibles candidatos, en el siguiente orden: empleados del área involucrada, de otras áreas de la misma gerencia, y de otras administraciones.

Se inicia la gestión de búsqueda de personal, la cual puede ser interna o externa. De acuerdo con las características de la posición a cubrir y las políticas de incorporación vigentes en la empresa y la presenta al área solicitante.

Una vez que se reciben los curriculums o se busquen los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de los mismos antes de ello es necesario que hacer una descripción de los puestos de trabajo a cubrir, así como el perfil profesional del candidato ideal para la organización.

3. Entrevista técnica

Recursos humanos convoca a los postulantes preseleccionados para la realización de la entrevista técnica con los responsables del sector solicitante.

Cuando el candidato se presenta a realizar la entrevista, completa la solicitud de empleo. El área interviniente, registra el resultado de cada entrevista en el formulario "Informe sobre Entrevista Técnica" y lo remite a recursos humanos una vez firmado por los responsables de la entrevista.

La misma deberá propender a relevar conocimientos específicos del postulante, conocer sus habilidades técnicas y dar detalles de los aspectos específicos del puesto.

Los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas previamente determinadas para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que se desea cubrir.

No todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deben ser iguales; es necesario que, una vez realizadas las entrevistas personales, se dedique tiempo a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos e ir comparándolos con el perfil profesional y la descripción del puesto de trabajo.

4. Examen psicolaboral

Se entrevista a los candidatos técnicamente aptos, y se evalúa a los que resultan de mayor interés.

Las pruebas que buscan detectar la forma de ser del candidato en factores como la adaptación a los cambios, capacidad de iniciativa, tolerancia a la presión, expectativas, empatía, persuasión, respuestas en situaciones de crisis, madurez y motivación, estabilidad emocional, entre otros.

Una vez realizada la entrevista técnica y formulado el ranking de postulantes, se gestiona la realización del examen psicolaboral de los candidatos preseleccionados.

5. Exámenes preocupacionales y socio-ambientales

Los exámenes preocupacionales tienen como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán.

En ningún caso pueden ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo. Servirán, asimismo, para detectar las patologías preexistentes y, en su caso, para evaluar la adecuación del postulante en función de sus características y antecedentes individuales, para aquellos trabajos en los que estuvieren eventualmente presentes los agentes de riesgo.

Es obligatoria la realización del examen, debiendo efectuarse de manera previa al inicio de la relación laboral.

Es responsabilidad del empleador, con la posibilidad de que este pueda acordar con su Aseguradora de Riesgos del Trabajo la realización del mismo.

Se coordina la realización de los exámenes, siguiendo para ello el criterio del ranking de candidatos predefinido.

6. Aprobación del candidato

Centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición.

Consiste en definir si las características del perfil buscado coinciden con el carácter y el estilo que el postulante ha manifestado en la entrevista.

Recursos humanos reúne la información de todos los estudios y exámenes realizados y con ellos aprobados, confirma y presenta la candidatura al área solicitante.

7. Formalización del ingreso

Se aprueba la gestión y se cita al candidato elegido, para completar los trámites personales correspondientes. Seguidamente prepara la carpeta con el legajo del empleado, el cual debe contener:

- ❖ Curriculum Vitae
- ❖ Solicitud de empleo
- ❖ Solicitud de personal
- ❖ Informe de entrevista técnica
- ❖ Informes de los exámenes
- ❖ Una foto carnet
- ❖ Fotocopia del DNI
- ❖ Fotocopia del CUIL
- ❖ Entre otros

Debemos explicarle al candidato todos los aspectos legales de su contratación, resolverle las dudas que él pudiera tener respecto de a su puesto de trabajo e incorporación.

8. Inducción

Tiene por objeto propender a lograr en el menor tiempo posible, la total socialización laboral del nuevo integrante de la empresa.

Es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; este es otro de los males de las organizaciones; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal.

En la incorporación debemos acompañar al trabajador, presentarle a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y debemos también informar sobre rasgos culturales, para favorecer su adaptación. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda aconseja y guía a los nuevos trabajadores.

Debe asegurarse la fehaciente comunicación de los objetivos empresariales de la organización, los medios que la empresa utiliza para alcanzarlos. Como también las responsabilidades propias de cada función para ello. Por último, los compartimientos esperados y exigidos que espera la empresa que cumpla el empleado.

9. Seguimiento

Y finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto, medio y largo plazo.

Una vez que la incorporación se produce, se inicia una nueva etapa, en la cual el candidato escogido se incluye en el campo; que hasta el momento ha sido imaginado a partir de la información recibida del selector y ampliada durante las entrevistas del proceso de selección mantenidas con las figuras de autoridad de la organización que participaron en la decisión.

Puede utilizarse un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles de la inducción.

Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

Difícilmente alguien inicie una relación laboral a partir de una imagen negativa de la institución en la cual se incluye. Si cuenta con datos adversos y acepta la incorporación, alberga la esperanza de encontrarse con nuevos elementos y recibir una agradable sorpresa.

También puede valorar o tener confianza en sus posibilidades para establecer una mejor relación que la establecida por aquellos informantes que contribuyeron a generar la imagen negativa.

No se debería descartar la presencia de aspectos manifiestos, estilo peor es nada, con los que muchas veces algunas personas enfrentan situaciones en las que necesitan ponerse a salvo de posibles frustraciones, derivadas de una gestión tal vez no tan exitosa como desearían.

En tales circunstancias y sobre la base de las observaciones recogidas, nos inclinamos a pensar que una actitud entre neutra y despectiva inicial puede responder más a una necesidad de defensa derivada de una autoestima vulnerable y por lo tanto precavida, que a un bajo nivel de interés o descalificación referidos a la organización.

Con frecuencia el temor a ser rechazado es intenso cuando se aspira profundamente a establecer una buena relación y se teme no estar a la altura de las circunstancias.

Toda experiencia nueva en el campo laboral conlleva un cúmulo de expectativas, basadas en la esperanza de encontrar un campo propicio para satisfacer necesidades ligadas al área esencial de interés del participante.²

² Selección de Personal, Richino Susana, 2008, capítulo 11, página 127.

La organización, a través de sus directivos, gerentes y/o jefes, también alberga expectativas positivas.

En síntesis, una vez tomada la decisión y producida la incorporación, ambas partes están bien predispuestas y se inicia una nueva etapa del proceso.

El objeto social que constituye la organización laboral ha abierto sus fronteras para dar cabida a un nuevo componente, que podrá asimilarse y pasar a ser un miembro activo de su trama.

Los pasos previos del proceso de selección constituyen de los antecedentes que resultan condicionantes, aunque en este punto pasaran a un segundo plano, cediendo el centro de la escena a las nuevas circunstancias.

La primera etapa de toda experiencia enfrenta a sus protagonistas con la realidad, de confrontar sus expectativas acerca del otro, tanto con las tareas, compañeros, jefes, gerente, organización en general. La interacción comienza a ocurrir.

En la etapa preliminar se construyeron expectativas, que comienzan a ponerse a prueba a través de las respuestas de la otra parte de cada acción, propuesta o estímulo que se introduzca en el campo.

Estas serán la base sobre la que se edificará un conocimiento directo, que siempre se ha de lograr a través de la relación que comienza a gestarse.

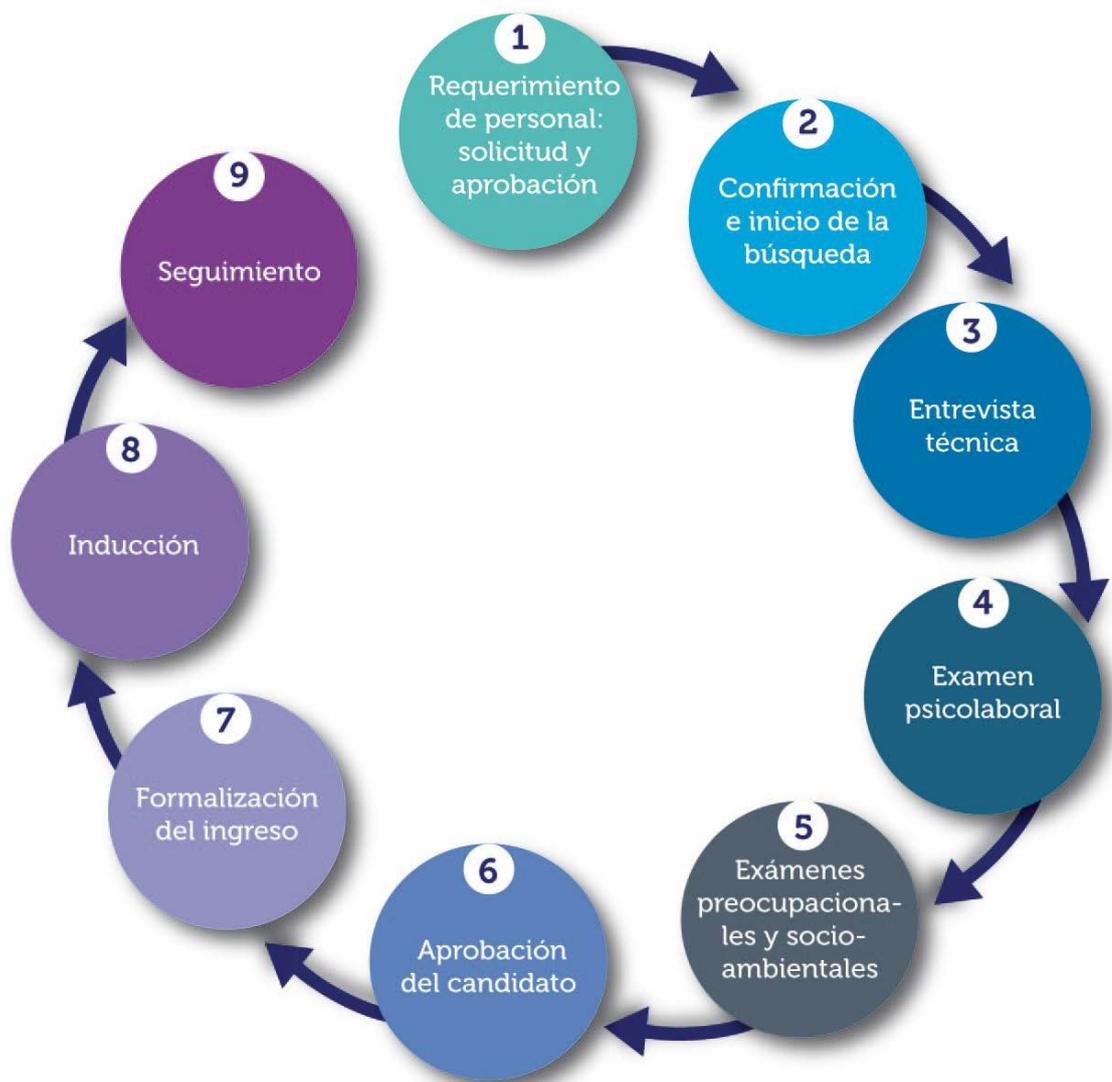


Figura 1. Desarrollo del proceso de selección convencional. Fuente: Autoría propia (2017).

MÉTODO SMART

Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos con el fin de poder alcanzar objetivos de forma eficiente e inteligente. Consiste en diseñar una especie de búsqueda del tesoro hacia tus metas profesionales.

Aunque pueda parecer que está enfocado al mundo empresarial, lo cierto es que este método SMART es aplicable tanto para situaciones personales como profesionales.

Es un acrónimo de Específico (Specific), Medible (Measurable), Asignable (Assignable), Realista (Realistic) y Temporal (Time-related) de sus siglas en inglés.

Un método sencillo e incluso nemotécnico para recordar las principales razones del éxito. En donde una idea fundamental es la fijación de submetas con el fin de alcanzar objetivos a largo plazo.

Cuando se plantean objetivos muy generales, imposibles de medir, poco realistas y sin un límite de tiempo, las posibilidades de que los intentos fracasen se multiplican.

El común es plantearse metas a largo plazo y objetivos profesionales claves.

Para conseguir esos propósitos tan ambiciosos, es necesario ir paso a paso para no quedarse en el camino.

METAS

Specific – Específicos

Lo primero es tener claro qué es lo que se quiere. Suena sencillo, pero muchas veces no lo es tanto.

Por eso el método insiste en que, cuanto más específicas sean las metas, más fácil será alcanzarlas.

Debiendo evitar las generalizaciones ambiguas.

Lo importante para establecer una meta específica es plantear “por qué” se desea ese objetivo, “dónde” se va a llevar a cabo, “cómo” se puede conseguir, y “cuáles” son las cosas que necesitan para conseguir lo que se desea.

Las preguntas que se pueden hacer son:

- ❖ ¿Qué quieres alcanzar? ¿Qué objetivo quieres?
- ❖ Por qué: Motivos específicos, objetivos o ventajas de llevar a cabo el objetivo.
- ❖ ¿Dónde lo voy hacer?
- ❖ ¿Requisitos a favor y en contra?
- ❖ ¿Qué conseguiré al lograr esta meta? ¿Para qué queremos lograrlo?

Measurable- Medible

Para que se pueda tener evidencia tangible de que sea ha alcanzado un objetivo, es necesario que las metas propuestas sean medibles.

Generalmente existe un propósito final que engloba varias metas de corto plazo.

En otros el resultado puede controlarse a través de un registro semanal o mensual que muestre constantemente el progreso alcanzado.

Las preguntas que se pueden hacer son:

- ❖ ¿Cuánto me puede constar alcanzarlo?
- ❖ ¿Cómo sabré cuando se lleva a cabo?
- ❖ ¿Cómo sabré si la meta fue alcanzada o no?

Achievable – Alcanzable

Es importante ser ambicioso, pero no plantearse metas imposibles. Es necesario conocer las habilidades que se posee, así como los recursos que se tienen con el fin de lograr lo planteado.

Una característica fundamental que debe tener el objetivo es poder delinear acciones específicas para alcanzarlo.

Se debe poseer los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para cumplirlas.

Las preguntas claves que te puedes hacer son:

- ❖ ¿Cómo se puede llevar a cabo el objetivo?
- ❖ ¿Cómo es de realista para alcanzar otras acciones?
- ❖ ¿Es posible lograrlo?
- ❖ ¿Se ha logrado anteriormente?

Realistic – Realistas

Se define que se hará para alcanzar las metas, está relacionado con el plan de acción.

Si el objetivo no es realista a medida que vayan avanzando los días se desmoralizará y finalmente no se alcanzarán los objetivos. Las metas deben medir resultados, no actividades.

Las preguntas claves que se pueden hacer son:

- ❖ ¿Es un objetivo que vale la pena?
- ❖ ¿Es el momento oportuno para realizarlo?
- ❖ ¿Está acorde con las necesidades y esfuerzo?

Time bound – Temporales

Es importante poner una fecha límite, es decir plazos en el tiempo, tanto en el objetivo general como en sus diferentes submetas.

Las metas deben tener un principio y un fin. Los proyectos sin fecha de caducidad siempre quedan en el olvido.

Es necesario establecer un periodo límite para conseguir cada objetivo, creando un sentido de urgencia que genere cierta tensión entre la realidad actual y la visión de la meta.

Si se es capaz de someter cada uno de los objetivos a este ejercicio, se descubrirá que puede fijarse propósitos mucho más realistas y alcanzables.

Las preguntas claves que se pueden hacer son:

- ❖ ¿En cuánto tiempo puedo alcanzar la meta?
- ❖ ¿Cuáles son las cosas que se pueden hacer en una semana por la meta?
- ❖ En el día de hoy ¿qué se puede hacer?

PROCESOS DE CAMBIO: LA TRANSICIÓN DEL MÉTODO TRADICIONAL AL ESTRATÉGICO

Se muestra el cambio de Paradigma de Selección anterior a lo que es en la actualidad, las modificaciones que ha sufrido y como la tecnología ha influido en este. El Subsistema ha variado y crecido a pasos agigantados, apareciendo nuevas técnicas y métodos para lograr la eficiencia, en este capítulo está detallado todas las transformaciones.

EVOLUCION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

En los últimos años se puede observar un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones.

De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Esta nueva visión ha elevado la importancia de la Gestión de Recursos Humanos a un lugar superior dentro del ámbito de la dirección empresarial.

Superada su tradicional visión administrativa, asume su nueva función, gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos empresariales.

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por seres humanos, que son responsables de los resultados

obtenidos, ya sean estos positivos o negativos. Y sólo a través de ellos es posible utilizar los demás recursos con efectividad.

Para ello las empresas deberán utilizar la Gestión de Recursos Humanos como estrategia para el logro de sus objetivos y así poder agregar valor a la empresa.

La evolución de la función de Recursos Humanos, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales.

A partir de las últimas décadas la principal preocupación de los departamentos de Recursos Humanos fue ser partícipe del proceso general a través de la implementación de acciones coherentes y alineadas al negocio, y de este modo dejar de representar un gasto para convertirse en una inversión.

Autores como Dave Ulrich argumentan que, “además de competir meramente en precios apoyándose en su capacidad financiera o en calidad del producto e innovación, las empresas de alto rendimiento deben lanzarse a una competencia abierta por conseguir a las personas más capaces. Sostienen que se trata de mucho más que simplemente contratar a las mejores personas: para ganar, las empresas deben atraer, retener, motivar y desarrollar personas con talento aplicando prácticas de dirección de recursos humanos eficaces. Sin embargo, para conseguirlo no parece suficiente simplemente dar más poder e influencia al tradicional departamento de personal, sino que requiere cambiar la forma de pensar sobre la Gestión de Recursos Humanos”.

La Gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, desarrollados y evaluados.

Estos subsistemas no se establecen de una sola manera, son contingentes, situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros. Al mismo tiempo se subdividen, por un lado, en funciones tradicionales, operativas y por otro lado en funciones de desarrollo.

Es importante considerar que las primeras son funciones esencialmente necesarias, pero no suficientes y que las segundas se relacionan estrechamente con el crecimiento personal, ocupacional y profesional de los recursos humanos; y permiten agregar un valor imprescindible a la gestión general del negocio.

Es necesario tener presente la evolución que ha ido desarrollando la Gestión de Recursos Humanos, pero también es sumamente importante, previo a la intervención profesional, analizar la situación real de cada organización mediante un diagnóstico certero y sí posteriormente presentar acciones visibles, concretas que ayuden al empresario a considerar que gestionar sus recursos humanos le permitirá no ser más exitoso, porque seguramente ya lo es, pero sí que su éxito perdurará en el tiempo.

Además, un aspecto esencial que debemos tener en cuenta es que todas las actividades que se propongan realizar respeten en forma absoluta los valores arraigados en la empresa. No se debe pretender cambiar tradiciones, costumbres; el rol de Recursos Humanos sólo deberá tener un objetivo: ofrecer profesionalismo por medio de la implementación de técnicas y métodos específicos en pos del crecimiento organizacional a través del desempeño eficiente.

1. La evolución que ha existido en las diferencias entre concepciones sobre la naturaleza del hombre.

❖ Concepción del hombre racional-económico, principio hedonista. Los individuos buscan maximizar sus propios intereses y todas sus acciones van encaminadas hacia la consecución de ese objetivo individual. El único elemento motivador es el dinero, controlan al individuo

mediante las recompensas económicas. Los sentimientos humanos son irracionales y hay que controlarlo.

❖ Concepción basada en el hombre social, la influencia de los grupos, las relaciones interpersonales, las no formales aparecen como variables que explican las relaciones de los individuos en las organizaciones. Es muy bajo el porcentaje que se encuentra motivado por las necesidades sociales.

❖ Concepción basada en el hombre que se auto realiza, el trabajador busca poder desplegar en su trabajo las capacidades que posee y que, de alguna manera, se ven limitados como consecuencia del alto grado de formalización. Se busca cierto grado de autonomía en su actividad de manera que ello le permita desplegar sus capacidades y actitudes.

❖ Concepción basada en el hombre complejo, reconoce la importancia de las formulaciones anteriores. Ninguna de ellas por si solas, es capaz de explicar al individuo. Estas concepciones han tenido un carácter evolutivo, en cuanto a que todas están presentes en las organizaciones con diferente grado de intensidad.

La complejidad de Recursos Humanos debe ser sensible a las necesidades y aspiraciones del personal, como también debe ser integrada a la dirección de la empresa, así adquirir una posición estratégica.

2. La gestión de los Recursos Humanos y su evolución.

❖ Fase administrativa: orientación productiva- organizativa. Abundante mano de obra, así se orienta hacia el control y el estímulo del rendimiento. Se encuentra dos ejes, remuneraciones en base a la productividad y acciones disciplinarias.

Se considera a los recursos humanos como un costo, la orientación es reactiva. En cuanto a calidad y cantidad de mano de obra se enfoca así el menor precio posible. Correspondiendo al hombre racional y económico.

❖ Fase de gestión: se empieza a considerar al hombre con sus necesidades de tipo social y psicológica, buscando la adopción del individuo

a la empresa. La relación contractual se extiende no solo a los aspectos retributivos, sino también a factores psicológicos. Presencia de acciones con carácter proactivo.

- ❖ Fase de desarrollo: enfocada en conciliar entre las necesidades económicas de la empresa y trabajadores. Considera a la persona como un elemento determinante, tomado como un recurso que se debe optimizar.

- ❖ Fase de gestión estratégica: se trata de incorporar el método de análisis que implica dicho paradigma, diagnóstico FODA, formulación de objetivos y estrategias sociales a través de políticas de personal, competencias laborales, entre otras.

Gracias a la presencia de diferentes factores como el entorno tecnológico que logra la especialización afectando procesos de reclutamiento, selección y formación. Establecer el marco para las diferentes políticas sociales desarrolladas en la empresa como lo indica lo jurídico-social.

También juega un papel importante el entorno sindical, en donde el reconocimiento del derecho de asociación para que los trabajadores puedan defender sus intereses de clase. La competitividad de mercado depende de la eficacia de la gestión del personal; nuevas técnicas que buscan el mejor aprovechamiento de recursos en la evolución de los métodos.

Por último, agregar las estructuras organizativas más diferenciadas que permiten una mayor flexibilidad y lograr adecuarse a los cambios que puedan presentarse.

3. El órgano especializado en la gestión de los recursos humanos: los cambios experimentados se reflejan en las competencias asignadas, el perfil profesional del responsable de dicha área organizativa. La posición en la estructura de la empresa, como también las denominaciones que han recibido.

EVOLUCIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL DEL ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

En su primera fase en los años 1950, se requerían personas con capacidad de mando, ya que la actividad era control y vigilancia de las normas de tipo productivo y la aplicación de acciones disciplinarias. Con el desarrollo de la legislación social en 1970, se dirige la atención hacia los especialistas en dicha materia.

A partir de los años 1990 las nuevas técnicas y la ampliación del ámbito de actuación, se recurre a personas con una formación con más valores, conocedoras de un lenguaje determinado. Los responsables de recursos humanos deben tener la formación suficiente para comprender las evoluciones económicas, tecnológicas y del ambiente en general.

Con el fin de poder deducir las implicaciones que los mismos tienen sobre el recurso del que es responsable. Debe conocer las consecuencias internas que presentan los nuevos procesos de trabajo o diseños organizativos.

PRESENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL A LO LARGO DE LA HISTORIA

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la población. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

Si bien a través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece como carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social, con la aparición de las diferencias sociales y las diferentes clases.

La selección muestra un carácter social careciendo de tecnicismo teniendo en cuenta también que, en este período histórico, el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico.

El desarrollo científico-técnico de la selección de personal está estrechamente vinculado con un hito histórico, social y además cultural como lo fue La Revolución Industrial inglesa de 1740 a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte.

A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor por la electricidad; la aparición del automatismo en los procesos de producción.

Estos aspectos transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas, trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología.

Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX crearon un “departamento de bienestar” que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal y contaban entre sus funciones con la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como: vivienda, educación y atención médica, así como impedir la formación de sindicatos.

El obrero norteamericano *Frederic Winslow Taylor*, planteó nuevas ideas basándose en la situación de las empresas en las que se quería producir más a bajo costo. Las ideas del *Taylorismo* no eran muy beneficiosas para el trabajador. Algunas de ellas consistían, por ejemplo, en pensar que no era positivo para el empleado trabajar en grupo, que éste no necesitaba pensar y que solo obtenía motivación con compensaciones económicas.

A principios del siglo XX, *Elton Mayo* realizó un estudio en el que se demostró que los factores psicológicos y sociológicos afectaban en el mundo laboral. *Mayo* destacó el factor humano presente en el trabajo y la importancia del papel de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Se empezó a tener en cuenta que cada empleado era distinto y que los trabajadores no se movían únicamente por el factor económico por ende se puede observar una evolución del concepto de Recursos Humanos a favor de la humanización, en el que el factor humano es indispensable para el trabajo.

Más que fundamental, podríamos decir que es el principal, de hecho, es sabido que actualmente, en la era del conocimiento el factor estratégico ya no es la maquinaria ni la tecnología, como lo fue en la era industrial (1ª y 2ª Revolución Industrial respectivamente) sino el capital humano, único para generar innovación y diferenciación entre unas empresas y otras.

En las Guerras Mundiales el proceso de selección de personal estuvo presente y jugó un rol muy importante, como también lo fue en otros hechos históricos.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1929-1939) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió progresiva atención a las necesidades de los empleados.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal.

El crecimiento en gran escala obtenido por los sindicatos durante el periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas que los llevaría a tomar más en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados.

En este caso las confrontaciones mundiales exigieron el reclutamiento de grandes grupos de personas en función de la guerra. La necesidad social abrió un espacio para el desarrollo de la psicología y en especial de la selección de personal.

Características y complejidades de ambas guerras orientaron hacia otras esferas tales como el ejercicio del liderazgo, el trabajo en equipo, el perfeccionamiento de los métodos de selección.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchas otras.

Por ello, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que durante el conflicto armado.

Por ejemplo, los psicólogos que habían participado en el conflicto bélico y acumulado una importante experiencia, debían incorporarse a la actividad laboral en condiciones de paz y las grandes empresas incorporaron a esos psicólogos por la valiosa experiencia recibida en el campo de batalla intentando redireccionarlas para optimizarlas y lograr incluirlas en el mundo empresarial.

Los psicólogos integraron los departamentos de personal de las empresas, entre cuyas funciones esenciales se encontraba la selección del personal, que adquirió un gran auge en este período, así como la creación de técnicas de la misma.

La evolución del proceso de selección de personal, a partir de la Segunda Guerra Mundial, intensificó sus vínculos con la psicología fundamentalmente desde el punto de vista metodológico.

Introdujeron un nuevo panorama en el desarrollo de los procesos de selección de personal, y generaron una posición de cautela en cuanto al empleo de estos métodos, que para la imagen popular eran los métodos de la psicología.

La demanda que de apoco el mundo moderno imprimía con los primeros rasgos de globalización y el avance de las tecnologías y además de la robotización ingresando al mundo laboral.

En este sentido la toma de decisiones a la hora de contratar personal en la selección tradicional consta en que las personas posean buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto en el que van a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso, discriminan *“El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de contratación consigan determinar que empelados poseen conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente. Para conseguir esta finalidad, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con*

*métodos más o menos adecuados para los entornos económicos en los que desarrollan su actividad.*³

Los cambios ocurridos en los últimos años, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño.

La sociedad futura demanda la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y prospectivo de la sociedad y así se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano de lograr niveles de competitividad sostenida.

Han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano.

La tecnología, está permitiendo que cada vez se pueda liberar más personas de los trabajos rutinarios, siendo realmente el ser humano el centro sobre el que gira el trabajo y no al revés.

La función de los recursos humanos adquiere gran protagonismo ya que, en contra de lo que pasaba en el siglo pasado en el que era necesario disponer de una gran fortuna para adquirir grandes maquinarias, se ha pasado a triunfar gracias a tener un solo bien, talento.

Las personas constituyen una beta inagotable de capacidades que pueden desarrollar y que los líderes de las compañías deben descubrir y amplificar.

Las prestaciones de trabajo han cambiado y los directores de recursos humanos deben adelantarse a los nuevos retos que ya están, la flexibilidad laboral se está imponiendo en muchos países permitiendo el

³ *Papeles del Psicólogo. Selección de personal en la Empresa y las AAPP: de la visión Tradicional a la Visión Estratégica, Salgado, Jesús F. y Moscoso, Silvia, 2008, Vol. 29, paginas 16-24.*

acceso al mercado de trabajo a mujeres que prestan sus servicios unas horas al día.

No sólo el salario debe ser el apropiado, también la posibilidad de participar, el sentirse parte integrante de la sociedad, compartir las estrategias y objetivos de las empresas son acciones que deben considerarse en este nuevo orden social.

Uno de los aspectos por la que la selección de personal debe ser estratégica es la globalización, pues el crecimiento económico, demográfico y la complejidad que acarrea la mencionada globalización, requiere utilizar procedimientos que se adapten a estas demandas.

Todo va cambiando a pasos agigantados, los modelos de selección tradicionales van perdiendo vigencia, pues dejan de ser efectivos cuando la globalización demanda, calidad, destrezas, estabilidad emocional y habilidades en el personal que encaminara a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, en virtud del cual, la gerencia de Recursos Humanos debe preparar instrumentos de selección en función del planeamiento estratégico de la entidad para la cual se trabaje.

En la actualidad dentro del papel de suma importancia que alcanza la gestión de recursos humanos. El estudio y aplicación de dicha ciencia se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador.

El capital humano ha llegado a ser la pieza clave dentro de una organización, es uno de los departamentos en donde más se invierte capital debido a la gran responsabilidad que la mano de obra con lleva al realizar las actividades.

SELECCIÓN ESTRATEGICA

La selección estratégica de personal está enfocada al rol de la unidad de recursos humanos y los directores o gerentes generales de una organización.

Es de fundamental importancia que esta unidad cuente con personal calificado y profesional para contribuir en la toma de decisión a la incorporación de un nuevo integrante a la empresa.

Es una selección más integral e involucra una función de búsqueda que comprende el reclutamiento del talento humano. Esta debe ser la mejor elección que se adecue a las necesidades de la organización y específicamente en los puestos de trabajo.

La selección estratégica es la base del éxito de una empresa, es por ello la importancia de darle énfasis a los diferentes procedimientos, métodos y estrategias dentro del proceso para la incorporación de personal al equipo de trabajo.

Uno de los aspectos que la caracteriza es la planificación, es decir, la elección del futuro colaborador no se debe tomar a la ligera, de seguirse ciertos criterios que deben estar previamente establecidos.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal trabajo, en las empresas plantea una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Las competencias han evolucionado desde percepciones restrictivas o planteamientos más globales y amplios. Sufre una ampliación en un doble sentido, tanto en su ámbito de aplicación como en su horizonte temporal.

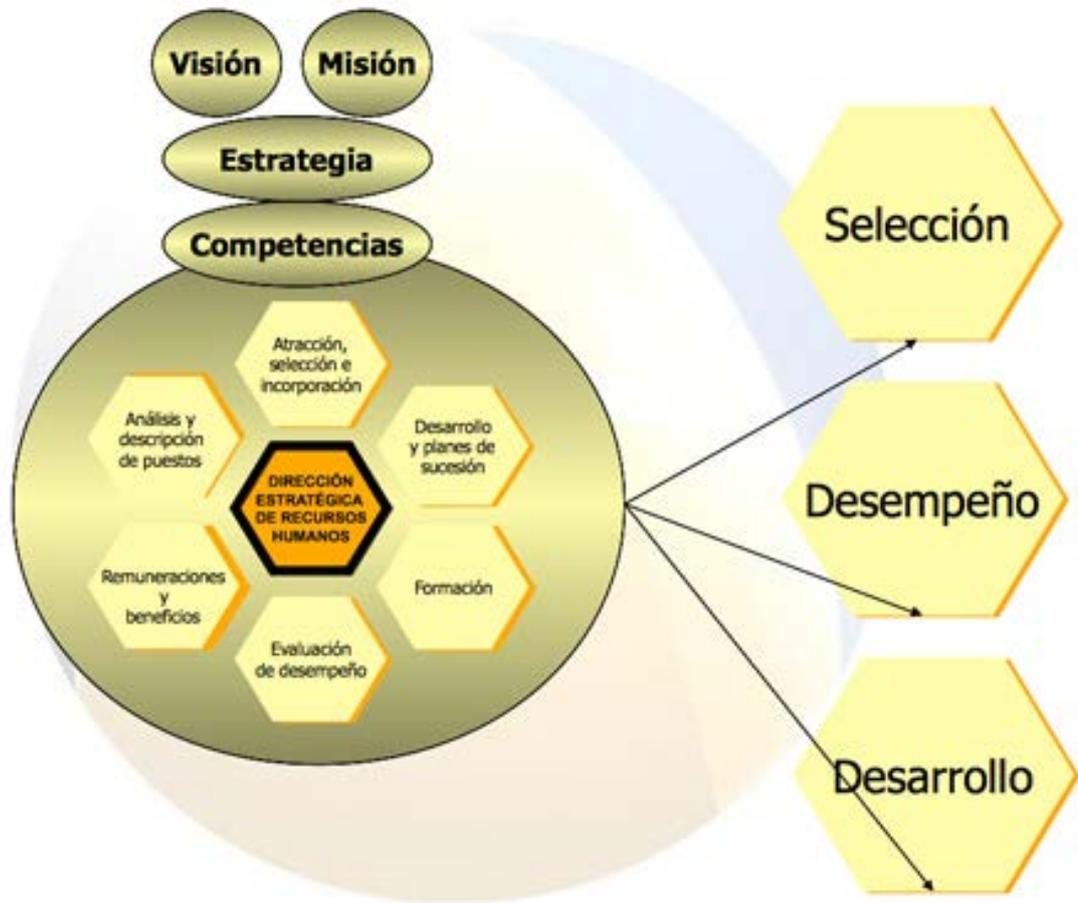


Figura 2. Se debe partir de la Misión y Visión, si éstas ya estuviesen definidas, habrá que asegurarse que están actualizadas o, en su defecto, hacerlo en ese momento. Fuente: Martha Alles, *Competitividad y Gestión por Competencias*.⁴

⁴ *Competitividad y Gestión por Competencias*, Martha Alles, <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL SIGLO XXI

Para algunos autores el siglo que acabamos de empezar será el siglo en el que se produzca el llamado choque de civilizaciones. Además, otro rasgo característico es el del humanismo. Y en este sentido las empresas occidentales están protagonizando un nuevo estilo de desarrollo social, donde cada vez tiene mayor importancia el carácter social.

Es difícil que volvamos a tener un siglo tan proclive e interesante en lo referente a corrientes de pensamiento y acontecimientos económicos y políticos que se vivieron en el pasado siglo XX, como lo fue el comunismo, el nazismo, el capitalismo, entre otras.

Podemos afirmar, sobre todo, un siglo donde la tecnología se ha impuesto en el entorno de lo que conocemos como mundo industrializado.

Cada día que pasa suceden a nivel mundial cambios drásticos; las empresas forman alianzas para subsistir y hacerle frente a desafíos que implica el ambiente turbulento en que se vive; resultante de las nuevas tendencias económicas, políticas y sociales que están viviendo en el mundo.

La época de la comunicación nos permite en la actualidad ser más certeros en la solución de problemas que antes eran difíciles de entender.

El uso de la inteligencia artificial en el futuro de la empresa, hace predecir que los recursos humanos como componente primordial tienen que especializarse para lograr avances significativos.

Esta revolución tecnológica que estamos viviendo; se transforma de una sociedad industrial en una de la información. En este nuevo orden, la administración deberá tomar giros acordes al momento que se vive, integrarse a la revolución tecnológica como primer escenario; el conocimiento de nuevos modelos como la reingeniería, el desarrollo organizacional, la calidad, la auditoría administrativa, etcétera.

Como formas que coadyuven a realizar el trabajo en forma eficiente y eficaz actualmente ya no es prioridad la mano de obra barata como elemento competitivo en el mercado, sino recursos humanos polifuncionales para hacerle frente a las nuevas tareas.

Por lo tanto, los recursos humanos son la única esperanza real que tienen las empresas para mejorar, cambiar, transformar, y/o combinar los procesos que han perdido vigencia.

La política ideal de la administración para el desarrollo de la estrategia global es considerar al hombre como el elemento más importante en el universo empresarial, las nuevas tendencias y los recursos humanos, se vuelven cada día más complejos.

Se observa la aprobación de nuevas leyes que dan iguales oportunidades en el trabajo, como la distinción de sexo, religión, nacionalidad, entre otras, lo cual exigirá el diseño y aplicación de nuevas políticas en las empresas.

Otras obligarán a redefinir sus objetivos porque son los consumidores que determinan la permanencia de ellas en el mercado ya sea de bienes o servicios.

En la actualidad los valores individuales están cambiando, las personas tienen nuevas expectativas del trabajo, por lo que hombres y mujeres se están preparando.

Se visualiza que muchos profesionales se encontrarán en puestos de trabajo que tendrán una mayor exigencia en la preparación académica y sueldos más bajos con respecto a sus expectativas.

De la misma manera estarán interesados en hacer carrera más que en la obtención simplemente de un empleo. Por lo que la motivación para esa fuerza laboral será un desafío.

La elección de los estilos de vida de hombres y mujeres será un gran reto, por la flexibilidad y los intereses de los seres humanos tan cambiantes

que el administrador deberá considerar tales condiciones, para un aprovechamiento óptimo.

La competitividad y la calidad total, exigirán de la administración, técnicas y conceptos para lograr que el desempeño sea más efectivo. Pero lo más importante es el cambio de mentalidad, que no estamos en presencia de una época de cambio, sino de cambios de época.

Las nuevas corrientes requerirán de una radical organización del Sistema de Recursos Humanos, donde deje de ser una estructura horizontal, en la que el administrador sea un facilitador, no un defensor de privilegios piramidales; que el rol del jefe mute hacia una impronta de liderazgo transformacional multidimensional.

Su actitud deberá ser de acción y no de reacción para provocar y crear las oportunidades y mantener siempre la organización en el tiempo y espacio.

La tendencia es inspirar para que, de lo mejor de sí, y no solo a pensar, por lo tanto, deberá dedicarse a grandes esfuerzos, ideas y analogías, clasificaciones y conceptos completamente nuevos, donde la creatividad será la clave.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el robot, la computadora hace lo que está programado para hacer y nada más; esto significa que llegará un momento en que la administración se vuelva inepta, inoperante, rígida.

Se pueden escribir programas inteligentes para dirigir a las computadoras o almacenar resultados de decisiones previas de acuerdo con el éxito o fracaso de las determinaciones pasadas.

Pero un programa aparentemente perfecto que ha sido operado sin problemas durante meses, puede repentinamente producir disparates.

La razón de existir del Sistema de Recursos Humanos se vuelve importante en el siglo XXI donde se manifiesta la necesidad de recurrir

nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten y se motivan.

En el hacer diario de la empresa, solo deberá de tener en cuenta su preparación y capacitación en las áreas que más se necesitan.

El ser humano es moldeable, acepta el cambio y es vigilante de la calidad total con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos.

Sin embargo, el empleo de computadoras y robot generan problemas laborales por el desplazamiento y desempleo, que por cierto no significan lo mismo.

Si los trabajadores reemplazados no pueden encontrar un empleo similar en otra parte, el resultado será sin duda un incremento en las cifras de despido.

En el caso de los profesionales, no están a salvo de los efectos de la destitución, por lo que deberán actualizarse y tener la disposición de aprender elementos nuevos, adoptar nuevas técnicas y pasar por varios periodos de actualización en su especialidad, con el fin de adquirir habilidades adecuadas a las nuevas circunstancias.

De otra manera se convierten en incompetentes, en el nivel en el que una vez se desempeñaron de manera satisfactoria. La decepción y la ansiedad asociada con la convicción de que el avance técnico se presentara en un tiempo relativamente corto, es algo con lo que los profesionales tienen que aprender a vivir.

Por lo tanto, se sugiere que las personas van a tener que ajustarse a los desafíos de nuevos modos de trabajar, la Administración de Recursos Humanos deberá adoptar estrategias de actualización para poder mantener, motivar y preparar a los recursos con los que cuenta, de lo contrario los perderá.

EL ASSESSMENT CENTER COMO INSTRUMENTO INTERACTIVO DE SELECCIÓN

El Assessment Center, es el método por excelencia para poder seleccionar por competencias. Se aborda en profundidad esta técnica, desde su concepto, ventajas, desventajas, dinámicas, evaluadores y evaluados, hasta cómo se desenvuelve en la actualidad. Se realizaron entrevistas a profesionales que han experimentado el uso del mismo, donde queda plasmado el éxito de esta técnica.

CONCEPTO

Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias; también se analiza la interacción entre los candidatos, es decir, el comportamiento en situaciones que requieren establecer vínculos relacionales y sociales.

Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Es una importante metodología de evaluación y selección que utiliza distintos tipos de herramientas para determinar y medir las habilidades frente a los requerimientos del perfil de puesto a cubrir.

Es una técnica de evaluación de competencias que puede ser utilizada a todo nivel de la organización; aquellas empresas que poseen

mayor conocimiento de esta metodología, lo utilizan además para cargos administrativos y operativos.

Sin embargo, por ser una herramienta bastante profunda se utiliza también para ejecutivos y cargos críticos. Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona demuestra poseer y que pone a disposición de una función productiva con altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño.

Son varias las técnicas que componen el Assessment Center. Algunas son tradicionales, como las pruebas de habilidad o de personalidad, por ejemplo.

Lo innovador del Assessment Center es que involucra técnicas que están más enfocadas en evaluar conductas o comportamientos. Entre ellas se puede señalar al role playing, las técnicas de bandeja de entrada y salida, las técnicas grupales e individuales.

Todas ellas se diseñan y conjugan con el fin de indagar específicamente acerca de las competencias que tienen los evaluados. Así, en conjunto, el resultado es el de una herramienta altamente predictiva.

TÉCNICAS

❖ **Role Playing:** está comprendido dentro de las dinámicas de grupo. La diferencia con otras técnicas de grupos es que podemos trabajar objetivos más relacionados con las actitudes de los empleados.

Esta técnica, que también se conoce como dramatizaciones o simulaciones, consiste en que dos o más personas representan una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se les ha asignado y de tal forma que se haga más auténtico.

Si en lugar de recordar mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión resulta mucho más profunda y esclarecedora.

En esto consiste el role playing, representar una situación típica, caso concreto, con el objeto de que se tome real, visible de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real. El objetivo se logra no sólo en quienes representan los roles, sino en todo el grupo que actúa como observador participante por su compenetración en el proceso.

Los actores transmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en la realidad. La utilización de este tipo de técnicas grupales requiere ciertas habilidades y un alto grado de madurez en el grupo.

Con este tipo de técnica podemos perseguir los siguientes objetivos, fomentar la comunicación en el grupo y aumentar la participación. Mostrar situaciones problemáticas que ocurren en el día a día en la empresa, tener en cuenta decisiones del propio grupo.

Procurar que la técnica se vea como una representación de papeles, sin más, y no se convierta en una especie de "psicoanálisis". Cuando se termina la actividad, los roles asumidos quedan de lado.

Esta actividad nos puede servir para conocer las actitudes que tenemos ante determinadas situaciones y cómo influyen en nuestro trabajo y nuestra vida, para analizar determinadas tensiones que surgen en el proceso grupal, para potenciar la capacidad de empatía entre los participantes respecto a situaciones que nos parezcan interesante para avanzar en el logro de los objetivos.

❖ Brainstorming o Tormenta de ideas: es una técnica que favorece la creatividad y la innovación. Tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ideas posibles en respuesta a una pregunta, durante un periodo de tiempo determinado.

Durante la prueba hay que tener en cuenta que ninguna idea es mala, muchas veces de la idea más insólita pueden surgir soluciones creativas. Como también que solo se admiten ideas, la presencia de juicios o críticas perjudica el funcionamiento de la dinámica.

El origen de estas ideas debe ser una creación del grupo y no de una persona, deben analizarlas y evaluarlas para intrigarse en una sola.

❖ Estudio de caso: es muy utilizada para observar la capacidad de razonamiento y analítica de los candidatos a un nuevo puesto de trabajo. Es una técnica de aprendizaje en la que el individuo se enfrenta a la descripción de una situación específica que plantea un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto por un grupo de personas a través de un proceso de discusión.

Dicho en otras palabras, se enfrenta a un problema concreto, es decir, a un caso, que describe una situación de la vida real. Debe ser capaz de analizar una serie de hechos, referentes a un estudio particular del conocimiento, para llegar a una decisión razonada en grupos de trabajo.

El estudio de caso es, por lo tanto, una técnica grupal que fomenta la participación de la persona, desarrollando su espíritu crítico. Además, se lo prepara para la toma de decisiones, enseñándole a defender sus argumentos y a contrastarlos con las opiniones del resto del grupo.

Existen dos tipos, el simultáneo en donde situaciones que aparentemente no tienen relación con el grupo pero que en el fondo hablan de las actitudes de los participantes. También está el tipo reflejos, con la presencia de condiciones que el grupo está viviendo pero que son tratadas como situaciones ajenas.

Es una técnica muy dinámica pues los casos son concretos y de alguna forma cercana al grupo, lo que favorece que las personas se sientan reflejadas y su deseo de participar y opinar aumente.

❖ In Basket: técnica muy utilizada para analizar a los candidatos a un nuevo puesto de trabajo en el desempeño de actividades rutinarias en

el día a día. Hacen especial hincapié en la evaluación de la forma de trabajar, la planificación y la gestión de los recursos, entre ellos el tiempo.

Normalmente se presentan un conjunto de documentos que podrían encontrarse en un día normal de trabajo poniendo al candidato en una situación límite, informes, mensajes telefónicos, facturas, notas técnicas y reclamaciones.

La persona debe analizar y evaluar el contenido según su criterio y en un tiempo limitado toda la información que se le ha entregado para la toma de decisión y resolución de los diferentes casos.

Al concluir el ejercicio llega la fase de valoración en la que el formador debe convertir las respuestas dadas por los candidatos, en competencias. Todos los candidatos que participan en la prueba deben ser valorados bajo el mismo criterio teniendo en cuenta, tanto lo que han hecho como lo que han dejado de hacer, las decisiones tomadas y aquellas que deberían haber tomado y no tomaron.

Esta técnica, de uso aparentemente sencillo, desarrolla competencias tales como la planificación, la capacidad de organización, el liderazgo o la toma de decisiones, comunicación escrita, delegación y gestión del tiempo.

La gran cantidad de información administrativa que se maneja requiere agilidad, precisión y eficiencia para dar salida al trabajo diario.

El fin último de un In-Basket es conocer con certeza y de manera fiable cómo es un trabajador y su capacidad para el trabajo que desempeña o que pretende desempeñar.

❖ Presentaciones: cada candidato deberá realizar una exposición acerca de un tema planteado durante el Assessment Center. Permite una evaluación completa de la organización de las ideas, del nivel de comprensión de la temática, de los recursos orales y de argumentación, del grado de conocimiento técnico del tema, de las habilidades de respuesta y de la capacidad de autocontrol.

En estas simulaciones deben hacer una presentación de ellos mismo ante los compañeros de ejercicio. También se puede pedir que hagan la presentación acerca de las conclusiones de un ejercicio o estudio ante una audiencia simulada.

Lo importante en este caso es que se sepa estructurar el contenido y presentarlo de forma clara, concisa y con seguridad.

❖ **Comprensión:** a partir de la visualización de un vídeo o la escucha de un audio se plantean preguntas concretas acerca de las temáticas planteadas en dicho recurso.

Analiza el grado de comprensión, asimilación, escucha y las habilidades comunicativas y de expresión oral/escrita entre los candidatos a un nuevo puesto de trabajo.

Dado que la aplicación de ésta técnica del Assessment Center exige la puesta en práctica de conductas situacionales, se hace necesario contar con el ambiente propicio para ello.

Así que dependiendo de la situación diseñada se deberá estipular el ambiente y los recursos necesarios para su óptima realización.

❖ **Encontrar hechos:** esta prueba consiste en dar al evaluado escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contesta preguntas suplementarias que cada candidato formule para encontrar la solución.

Se valoran aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

❖ **Ejercicios prácticos:** estas pruebas se pueden diseñar para comprobar habilidades específicas fuera del contexto laboral. Proporcionan evidencias válidas, pero representan una presión distinta a aquella experimentada en una situación real.

La evaluación se puede basar en el resultado final de la actividad, en el desarrollo de la actividad o en la combinación de ambas.

VENTAJAS

El Assessment Center permite evaluar tanto las capacidades individuales de cada candidato a un nuevo puesto de trabajo como las habilidades que demuestra en la interacción y participación de actividades grupales.

La organización debe asegurarse de crear el clima propicio para que los candidatos a un nuevo puesto de trabajo puedan desarrollar las actividades propuestas.

Generalmente, los aspectos positivos más valorados en las dinámicas de grupo son;

- ❖ Capacidad de liderazgo y de negociación: romper el hielo e iniciar la conversación, sirve de guía y procurar el consenso.
- ❖ Capacidad de síntesis, análisis y escucha activa: recapitular, obtener conclusiones, razonar y argumentar.
- ❖ Interactuar con el resto de candidatos: retomar las ideas que han propuesto, llamarles por su nombre o invitar a participar a aquellos candidatos que no hayan intervenido.
- ❖ Empatía y simpatía: utilizar el humor para relajar las situaciones conflictivas, limar asperezas, emplear expresiones en plural, participativas y que eviten la competitividad.

DESVENTAJAS

Este sistema de análisis y evaluación de competencias de candidatos resulta muy eficaz para la organización ya que permite la comparación directa de todos los candidatos, pero con frecuencia presenta carencias; si el grupo es muy numeroso, los candidatos a un nuevo puesto

de trabajo tendrán pocas oportunidades de demostrar su potencial y sus habilidades.

Además, y teniendo en cuenta la situación de presión a la cual se ven expuestos los candidatos, las reacciones no coinciden exactamente con las que en una situación laboral estándar hubiese mostrado.

Entre los aspectos negativos, generalmente se encuentran;

- ❖ Demasiado hablador y acaparador: monopolizar la discusión y no dejar participar al resto de aspirantes. Como también interrumpir o cortar la conversación de otros.

- ❖ Demasiado tímido y reservado: no participa, guarda silencio y no hace aportaciones.

- ❖ No interactuar ni tener en cuenta la opinión del resto: pretender convencer a los demás sin escuchar las sugerencias que aportan a la solución del problema expuesto.

- ❖ Conflictividad: generar polémica, criticar la aportación de otros compañeros o plantear problemas nuevos cuando no se tienen soluciones.

ROL DEL ADMINISTRADOR

Es el responsable del diseño y coordinación del proceso, generalmente es quién realiza la entrevista conductual. Participa también como observador.

Es fundamental en el funcionamiento del Assessment Center, se encuentra designado con antelación y debe tener experiencia, estar entrenado y certificado.

Debe familiarizarse con los ejercicios y los resultados que se pretenden obtener.

Introduce la propuesta del programa de evaluación. Es vital para verificar si la propuesta satisface las necesidades del cliente, debe buscar el apoyo y protección.

Dado que juega un papel significativo dentro de la evaluación, su perfil debe contar con capacidades y habilidades especiales.

Como lo son la condición de análisis, visión estratégica, planeación y organización, creatividad, habilidad para la expresión oral y escrita, manejo de grupos y capacidad de negociación.

ROL DEL OBSERVADOR

Su calificación contribuye a que la evaluación de los participantes sea objetiva y permita tomar una decisión acorde con los requerimientos del cargo.

Su función principal dentro del proceso es, como su nombre lo indica, observar y registrar el comportamiento de los evaluados.

Teniendo en cuenta que para una mayor efectividad del procedimiento no podrán ser más de cuatro por cada observador.

Los observadores tienen una participación activa en el plan de apoyo y de conocimientos. Brinda importantes precisiones sobre lo que requiere el perfil, dado que conoce en detalle el puesto.

No es el que decide la selección, pero su aporte es de fundamental importancia.

Para determinar su perfil se tiene en cuenta, la capacidad de análisis y percepción, síntesis, habilidad para relacionarse, destreza para la expresión oral y escrita, redacción de reportes y manejo de grupos.

FUNCIONES

- ❖ Registrar lo que dice la persona a la que observa, así como las conductas que demuestra durante el desarrollo del ejercicio.
- ❖ Clasificar las conductas observadas en las competencias, de acuerdo con la definición previa que tiene para ello.
- ❖ Ver la concordancia de sus anotaciones con otro observador que vio al mismo evaluado ya que son evidencias útiles al momento de la calificación.

DISEÑO

En la etapa de diseño se plantean los parámetros de ejecución del Assessment Center y sus componentes, tanto el manual de aplicación, como herramientas y guías que fundamenten el desarrollo de la evaluación.

El manual se elabora siguiendo dos pasos: la selección de herramientas, que se realiza teniendo en cuenta los tipos existentes, su naturaleza y función; y la construcción de los lineamientos metodológicos de diseño.

Las pruebas incluidas en un Assessment Center son determinantes para su éxito. Su potencial está determinado por la validez y confiabilidad de las herramientas incluidas.

La validez consiste en que permitan evaluar lo que se busca apreciar. En otras palabras, que permita un registro fiel del grado de desarrollo de cada una de las competencias que se va a trabajar.

Adicionalmente, la confiabilidad hace referencia a la consistencia de los resultados obtenidos por la prueba.

ESTUDIO DEL ASSESSMENT CENTER

Detalle de las experiencias luego de trabajar con profesionales de ámbitos y edades distintas en donde queda plasmado el uso del método.

TRABAJO DE CAMPO

Se realizaron entrevistas individuales con preguntas semi-abiertas, que cuentan con una base de 11 interrogantes que se detallan al final del siguiente capítulo.

Se indago el fenómeno entrevistando a personas que ya usan el método, de diferentes ámbitos como lo son del rubro hotelero, hidrocarburos, organismos del estado y consultores staff de empresas.

Las edades, antigüedad en el puesto, y variedad de lugares de trabajo hizo que sea notoria la distinción de la experiencia con el Assessment Center, de cada uno según su contexto.

En la búsqueda del propósito general de esta tesina que es remarcar la importancia del Assessment Center en el proceso de Selección por Competencias.

La realización de las entrevistas terminó por inferir que el método es la herramienta por excelencia para una selección eficiente, en conjunto con la entrevista convencional.

Este resultado es gracias a que todos los profesionales coincidieron que para alcanzar esta eficiencia tienen que estar de la mano tanto el Assessment Center como la entrevista uno a uno.

Lo óptimo es que vayan juntas, deben trabajar ambos métodos para el logro de la eficacia al seleccionar el personal y que el margen de error sea el mínimo.

A través de las distintas respuestas, se pudo distinguir cuales serían los puntos críticos que tiene el método a la hora de aplicarlo.

Los mismos se logran controlar con una adecuada preparación de la dinámica y estudio del perfil a seleccionar.

Cada pregunta fue pensada en base al objetivo general y específicos. Cuando se habla de cargo en el que fue utilizado, se buscó investigar si lo aplican a todos los puestos de la organización y/o para algunos en particular.

Se determinó que sólo los cargos operativos, administrativos y en ocasiones mandos intermedios es eficiente el uso. En lo que respectan directores como gerentes no se recomienda su aplicación.

Cuando se refiere al diseño de la actividad, queda en claro que no puede ser una persona la encargada del mismo. Se tiene que trabajar en conjunto tanto el área de Recursos Humanos y el Jefe de área del perfil que se necesita, es decir siempre la mirada tiene que estar atravesada por quien tiene el requisito de la búsqueda.

El Assessment Center es un trabajo en equipo, tanto los que están participando y los que están del otro lado coordinando y observándolo. Porque después el debate se da en otro ámbito y el conjunto que estuvo contemplando es mucho más enriquecedor cuando las miradas son distintas.

Demanda mucho tiempo de preparación la dinámica, este es uno de sus puntos críticos en comparación con la selección convencional.

Además, teniendo en cuenta que para aplicar los ejercicios y/o dinámicas que van a llevarse a cabo, hay que priorizar el perfil del puesto y las actividades que realiza en el cotidiano.

Después de analizar las experiencias de los profesionales, se determinó que en cuanto a los aspectos negativos no son notorios. Si hay

lugar para detalles que son importantes y no deben pasar desapercibidos para una correcta selección.

Como se describió en el capítulo dos de la presente tesina, la Selección Estratégica de personal está enfocada al rol de la unidad de recursos humanos y los directores o gerentes generales de una organización.

Luego de analizar las diferentes entrevistas no hay dudas que el Assessment Center forma parte de la selección estratégica. La adaptabilidad del método en los diferentes rubros y la variedad de edad a la hora de aplicarlo.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

Al ser una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo, la actitud de los participantes puede jugarle en contra.

Una personalidad más introvertida puede no llegar a mostrar todas sus habilidades y competencias, ahí es donde el observador debe estar atento para detectarlas y darle la oportunidad de pasar a una entrevista uno a uno.

A pesar de este detalle es muy beneficioso para la búsqueda masiva, por ejemplo, en el uno a uno se pierde mucho tiempo. Permite ver a muchas personas en simultáneo. Y además se aplica a cualquier industria, el Assessment Center es el gran filtro.

PREGUNTAS BASE

1. ¿Cuánto hace que trabaja con el modelo de Assessment Center?
2. ¿Cómo fue su experiencia con el método?
3. ¿Para qué cargo lo uso?
4. ¿Qué aspectos destaca como esenciales para su realización?
5. ¿Por qué piensa que antes no era tenido en cuenta?
6. ¿Diría que el Assessment Center forma parte de la selección estratégica?
7. ¿Qué diferencias encuentra a favor y en contra de un proceso convencional?
8. Según su criterio, ¿quién cree que debe diseñar la actividad?
9. ¿Para qué puestos cree que no es recomendable su aplicación?
10. ¿Cómo percibe la actitud de los postulantes frente a la interacción grupal?
11. ¿Qué sugerencia nos daría para una futura implementación del Assessment Center?

CONCLUSIÓN

Al considerarse el factor humano como el activo más importante de la organización es necesario conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

No quedan dudas que el Assessment Center, forma parte del logro de incorporar al personal estratégico, trabajando en conjunto con la selección convencional.

Si bien en el desarrollo de la presente tesina la selección 2.0 no ha sido abordada, se considera necesaria mencionar que es una modalidad que fortalecería a la selección tradicional. Por ejemplo, la entrevista por Skype, herramienta que permite el contacto con el entrevistado desde cualquier lugar del mundo y momento del día.

La presencia de la entrevista uno a uno, es igual de fundamental que la aplicación del método. Dado que, en esa instancia, vemos otros aspectos en la persona mucho más específicos.

Con la sola aplicación del método, la selección se volvería ineficaz y con un candidato que seguramente abandone la organización al poco tiempo de haber ingresado, y/o genere un clima laboral inadecuado.

No obstante, hay que tener en cuenta que ningún método es perfecto para todas las empresas por igual, todo depende de la cultura organizacional, contexto del país, personas involucradas y el puesto en cuestión.

Gracias a que el Assessment Center permite detectar con rapidez determinados rasgos de la personalidad, como lo son la colaboración, el juicio crítico, la templanza, la abstracción, timidez, liderazgo, competitividad, entre otros.

Teniendo en claro que competencias son las que realmente se buscan para ese perfil.

La realidad es que el Assessment Center demora mucho más tiempo, dado que la preparación es distinta, pensar el diseño, las actividades, lograr citar a todos los candidatos y ponerse de acuerdo con la línea para el día de la realización. No solo en la preparación, si no también hay que hacer un marco temporal de la dinámica.

Se le debe avisar al candidato la duración del mismo, para que puedan programarse con sus otras actividades personales. Como también notificarlos que la entrevista es grupal.

Que empiece a tiempo es una muestra de completo respeto hacia los candidatos, dado que estos dejan muchas cosas de lado para poder asistir a la entrevista.

Lo mismo pasa cuando estos no llegan al horario pactado y su actitud no acompaña. No es lo mismo una persona que pide disculpas por este hecho, que aquel restándole importancia.

Con esa actitud queda plasmado mucho de esa persona. Por ejemplo, en un futuro que en su actividad diaria no cumpla con el horario de ingreso o con los plazos de entrega de las tareas.

Se requiere mucho compromiso y un nivel mayor de atención a la hora de realización de la actividad por parte del administrador. Tiene que tener la cabeza puesta en la misma, no puede retirarse mientras esté en transcurso.

Se corroboró a través de las distintas experiencias que un Assessment Center, sin la presencia de la línea o empresa que lo requiere en caso de ser una consultora la encargada de la búsqueda, no debe realizarse.

Porque ellos son lo que saben lo que realmente se necesita para el puesto a cubrir, la mirada del observador suele enfocarse en otras competencias.

Se vuelve mucho más rico a la hora de debatir luego de la actividad, cuáles son las personas que pasarán a la entrevista uno a uno. Ya que son muchas miradas y no está sesgada solo por la del observador.

Con esto el área de Recursos Humanos encargada del Assessment Center, se asegura que los candidatos elegidos para pasar a la siguiente fase sean los indicados. Consiguiendo un proceso exitoso en su totalidad.

La línea es la que define la selección del candidato con las herramientas que le provee el área.

Al aplicarse Assessment Center como proceso de selección de personal se comprueba que los candidatos tendrán un excelente desempeño laboral en el cargo propuesto.

Permite destacar las competencias máximas de los candidatos, las cuales se evidencian a través del mejoramiento del desempeño laboral de los participantes.

Se logra obtener información precisa y más completa sobre el potencial competitivo de las personas.

Al ser administrada la técnica por especialistas ajenos al área de desempeño, posibilita una visión menos comprometida afectivamente, y por ello en general más objetiva.

El observador debe prepararse para la misma y entrenarse ya que podría perderse algún detalle relevante, que implique una desviación de alto costo en la decisión final.

Este podría ser el caso de las personalidades más introvertidas, que al interactuar con personas totalmente desconocidas prefieren pasar desapercibidas, ahí es donde el observador debe usar su experiencia.

Por último, se reflexiona, no quedan dudas que la herramienta Assessment Center como método, forma parte de la Selección Estratégica. En su conjunto muestra rasgos del inconsciente de la persona, que probablemente en la entrevista convencional, no saldrían a relucir y que en un futuro podrían convertirse en situaciones críticas.

Para cerrar, se puede concluir con la frase que dijo en la entrevista una de las profesionales: “No conozco la selección de otra manera”.

Y humildemente, es pertinente agregar: *El Assessment Center es la plataforma que sustenta una selección responsable.*



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTIN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURIDICAS
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

“APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR EL
PROCESO DE SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS LABORALES”

NOMBRE:

EDAD:

CARGO QUE OCUPA:

CARGO QUE OCUPÓ:

1. ¿Cuánto hace que trabaja con el modelo de Assessment Center?
2. ¿Cómo fue su experiencia con el método?
3. ¿Para qué cargo lo uso?
4. ¿Qué aspectos destaca como esenciales para su realización?
5. ¿Por qué piensa que antes no era tenido en cuenta?

6. ¿Diría que el Assessment Center forma parte de la selección estratégica?
7. ¿Qué diferencias encuentra a favor y en contra de un proceso convencional?
8. Según su criterio, ¿quién cree que debe diseñar la actividad?
9. ¿Para qué puestos cree que no es recomendable su aplicación?
10. ¿Cómo percibe la actitud de los postulantes frente a la interacción grupal?
11. ¿Qué sugerencia nos daría para una futura implementación del Assessment Center?

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ 10 pasos para un proceso de selección efectivo, Juan Carlos Barceló, (2017), <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo/>
- ❖ Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, (1999), 5ª ed., Mc Graw Hill
- ❖ Assessment Center – Centros de Evaluación, Clemente Vera Carranza, (2016), <http://www.zeusconsult.com.mx/artacenter.htm>
- ❖ Assessment Center: Técnicas para evaluar a los candidatos a puestos de trabajo, Innovation Factory Institute, (2014), <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/assessment-center-tecnicas-para-evaluar-a-los-candidatos-a-puestos-de-trabajo/>
- ❖ Cátedra Dinámica de Grupos (2015), Raquel Zumel.
- ❖ Cátedra Entrevista y Selección (2015), Ricardo Oliva.
- ❖ Cátedra Practica Profesional (2016), Hernán Sagrista.
- ❖ Competencias laborales como base para la selección de personal, María de los Ángeles Cojulún Cifuentes, (2011), <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf>
- ❖ Construyendo talentos, Martha Alles, (2009), Editorial Garnica.
- ❖ Cumple tus metas con el Método SMART, OCC Mundial Posted, (2014), <https://www.occ.com.mx/blog/cumple-tus-metas-con-el-metodo-smart/>
- ❖ Desarrollo del talento humano basado en competencias, Martha Alles. (2007), 3ª ed., Editorial Garnica.
- ❖ Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Martha Alles, (2000) Nueva Edición Editorial Garnica.
- ❖ El Assessment Center, como método de evaluación grupal, VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA, (2016),

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

❖ El rol del administrador en el Assessment Center, Assessment Center México, (2014), https://www.youtube.com/watch?v=LeW8_sOuxxk

❖ Ensayo sobre selección estratégica de personal, Nehemias Natanael Cho Choc, (2012), https://issuu.com/nehemiascho/docs/ensayo_seleccion_estrat_gica_del_personal_corregid

❖ Método SMART: la clave para alcanzar tus metas profesionales, Universia Chile, (2016), <http://noticias.universia.cl/practicas-empleo/noticia/2016/04/19/1138373/metodo-smart-clave-alcantar-metas-profesionales.html>

❖ Método SMART, Paula Cañeque, (2017), <https://www.paulacaneque-psicologa.com/metodo-smart/>

❖ Nuevos paradigmas para la formación de los recursos humanos en bibliotecas y centros de documentación, Hernández Pacheco Federico, (2007), vol. 30, paginas 65-99, Documentación de las ciencias de la información.

❖ Selección de personal Assessment Center, Graciela Filippi, (2015), <http://www.intersindical.com/materias/page/contenido/04Apuntes/investigacion/Empresaria/Seleccion%20de%20Personal%20II.htm>

❖ Selección de personal por competencias, Alejandra Quintero Rendón, (2004), <https://www.gestiopolis.com/seleccion-personal-por-competencias/>

❖ Selección de personal y desempeño laboral, Andrea María Cancinos Kestler, (2015), <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

❖ Selección estratégica de personal, Grupo VOLMAE, (2016), <http://volmae.es/organizaciones/seleccion-estrategica-de-personal/>

- ❖ Selección de Personal, Susana Richino, (2008), capítulo 6, página 81.
- ❖ Selección de Personal, Richino Susana, (2008), capítulo 11, página 127.
- ❖ Técnica grupal “estudio de casos”, (2012), <http://dinamicasgrupal.blogspot.com.ar/2012/04/tecnica-grupal-estudio-de-casos.html>