



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ASSESSMENT CENTER PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL**

EMPRESA: CENTRO TERMAL LAS TRINCHERAS, C.A.

**AUTOR: GÉNESIS GIRAN
C.I. 20.700.045**

SAN DIEGO, MAYO 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ASSESSMENT CENTER PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Leticia Barrios C.I. 5.564.500 Tutor Académico

Mario Perez C.I. 6.251.660 Tutor Empresarial

**AUTOR: GÉISIS GIRAN
C.I. 20.700.045**

SAN DIEGO, MAYO 2017

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I. LA EMPRESA	
1.1. Razón Social.....	8
1.2. Actividad a la que se dedica la empresa.....	8
1.3. Reseña histórica.....	8
1.4. Misión, Visión, Valores.....	10
1.5. Objetivos, Políticas.....	11
1.6. Organigrama general.....	12
CAPÍTULO II. EL PROBLEMA	
2.1. Formulación del Problema.....	13
2.2. Objetivos.....	16
2.3. Justificación.....	17
2.4. Alcance.....	18
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1. Antecedentes de la Investigación.....	19
3.2. Bases Teóricas.....	22
3.2.1. Selección de Personal.....	22
3.2.2. Competencias Conductuales.....	29
3.2.3. Assessment Center	37
3.2.3. Gestión de RRHH por Competencias.....	39
3.3. Definición de Términos Básicos.....	50

CAPÍTULO IV. FASE METODOLÓGICA

4.1. Tipo de Investigación.....	51
4.2. Diseño de la Investigación.....	52
4.3. Nivel de la Investigación.....	53

CAPÍTULO V. ASSESSMENT CENTER PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA CENTRO TERMAL LAS TRINCHERAS, C.A.

CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS.....	78

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todo lo que soy y tengo, por todas sus bendiciones. Es por ti Señor, si algo he logrado es por ti, solo por ti.

Dios escribe las mejores historias. Nada fácil o rápido, pero si inigualable. ¡Qué hermoso regalo de Dios! Su voluntad es agradable y perfecta. Ahora veo atrás y me doy cuenta como Dios estuvo en cada etapa preparándome para mi propia historia.

A mis padres Carmen Haydee, Luis Ignacio, a mi hermana María Esther por estar siempre conmigo y ser el complemento en mi vida. Los amo.

A mis amigas, colegas y compañeras de clases Crhismer, Mónica, María, Dilia e Isbeth. Juntas hicimos un excelente equipo. Gracias por su amistad.

Al Centro Termal Las Trincheras y al Licenciado Mario Perez por darme la oportunidad para desarrollar esta propuesta.

A la Profesora Leticia Barrios por su apoyo en la elaboración del informe.

A la Universidad José Antonio Páez, mi casa de estudio, hogar de excelentes profesionales.

A todas las personas que directa o indirectamente me han apoyado en cada una de las etapas de mi vida. Pido Bendiciones para cada uno de ustedes.

Génesis

INTRODUCCIÓN

El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones es las personas. Son las portadoras de inteligencia que mantiene activa y orienta a cualquier organización.

Las cualidades de cada trabajador de una organización, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización.

La administración de recursos humanos eficaz se funda en la responsabilidad del gerente en cada área funcional de la organización. Administrar personas es una responsabilidad gerencial. Así, se debe tener una visión relacionada con los procesos del personal obteniendo una perspectiva de administración de recursos humanos para conducir a la organización a la excelencia y competitividad.

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de estas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.

El estudio que se presenta persigue el implementar la técnica de Assessment Center para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A. ubicada en Naguanagua, Estado Carabobo. La investigación está estructurada en cinco capítulos, que se desarrollan la siguiente manera:

El Capítulo I, está dedicado a el conocimiento general de la organización, en el mismo se podrá encontrar lo referente a su historia, valores, visión, misión y estructura organizativa.

El Capítulo II, se refiere a la Formulación del Problema en el cual se expresa el planteamiento del mismo, los objetivos de la investigación, justificación y alcance.

El Capítulo III, se refiere al Marco Teórico, los antecedentes de la investigación y los conceptos necesarios para la mejor comprensión de la investigación, teniendo como fuente autores bibliográficos.

El Capítulo IV, presenta el Marco Metodológico donde se menciona el tipo, diseño y nivel de la investigación.

El Capítulo V, se plantea la propuesta a implementar. Para finalizar, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1. Razón social

Centro Termal Las Trincheras C.A.

Dirección: Carretera Nacional Valencia, Puerto Cabello, sector Las Trincheras, Municipio Naguanagua, Estado Carabobo.

1.2. Actividad a la que se dedica

Centro Termal Las Trincheras C.A Complejo turístico construido alrededor de la fuente de aguas termales más grande e importante de Venezuela. Concebido como lugar para tratamientos terapéuticos y sitio de descanso por excelencia, por la presencia de aguas termales que emergen del subsuelo a altas temperaturas (92 grados Centígrados) gracias a la acción de elementos magnéticos presentes en la zona.

1.3. Reseña histórica

Centro Termal Las Trincheras C.A nació en el año 1980, se inició con su expansión y modernización. Recién en 1986 las aguas termales se declararon como una herramienta alternativa para gozar de buena salud física y mental. Así surgió una

nueva disciplina, la hidrología médica –parte de las ciencias naturales que trata de las aguas-, aceptada como medicina complementaria por la Organización Mundial de la Salud.

El complejo hotelero que cuenta con las bondades naturales de las aguas termales que emanan directamente de la tierra y son aprovechadas en beneficio de la salud, la belleza y el descanso. Han sido analizadas por reconocidas por científicos, desde Alejandro de Humboldt y presentadas en los Congresos de Chicago y París sobre Aguas Termales, siendo reconocidas como las segundas más calientes y radiactivas no nocivas del mundo por su composición físico-química, son clasificadas como hipertermales, bicarbonatadas, sódicas, fluoradas, silíceas y mineralizadas. Los manantiales de las fuentes termales brotan desde el interior de la montaña a una temperatura de 92° centígrados, acompañados por denso vapor que escapa a través de las grietas existentes. Las aguas son recogidas en piscinas y aprovechadas terapéuticamente, por sus altas propiedades curativas, detentando fama mundial desde finales del siglo XVIII.

Luego en el año 2000 la empresa en referencia remodelo el hotel turístico. La antigua edificación hotelera, con 112 habitaciones, en contraste con el moderno spa recientemente construido, rodean la piscina pública, la infantil y, la privada - reservada para los huéspedes-, así como al estanque que nutre a los demás y a la fuente principal, que es de donde brota toda esa agua, que algunos han llegado a calificar de milagrosa.

En la actualidad año 2015 Centro termal las trincheras C.A se mantiene en constante movimiento evolutivo por los movimientos de la clientela turística.

1.4. Misión, visión y valores

Misión:

Satisfacer las necesidades de recreación, descanso, salud y alimentación de sus usuarios, mediante el ofrecimiento de un servicio hotelero turístico con altos estándares de calidad, contando con un equipo humano calificado y sustentado en la existencia y bondades de las aguas termales y las terapias alternativas que se ofrecen en el centro, procurando la preservación del ambiente.

Visión:

Ser reconocidos como una organización líder en el mercado turístico recreacional nacional e internacional, e innovadores en el servicio hotelero, sobre la base de mejoras continuas a la calidad y el servicio, un ambiente laboral corporativo, alto sentido de responsabilidad social y la preservación de la naturaleza para futuras generaciones, bajo enfoque de desarrollo sustentable.

Valores:

Compromiso, calidad, liderazgo y trabajo en equipo son los valores más importantes del centro termal las trincheras.

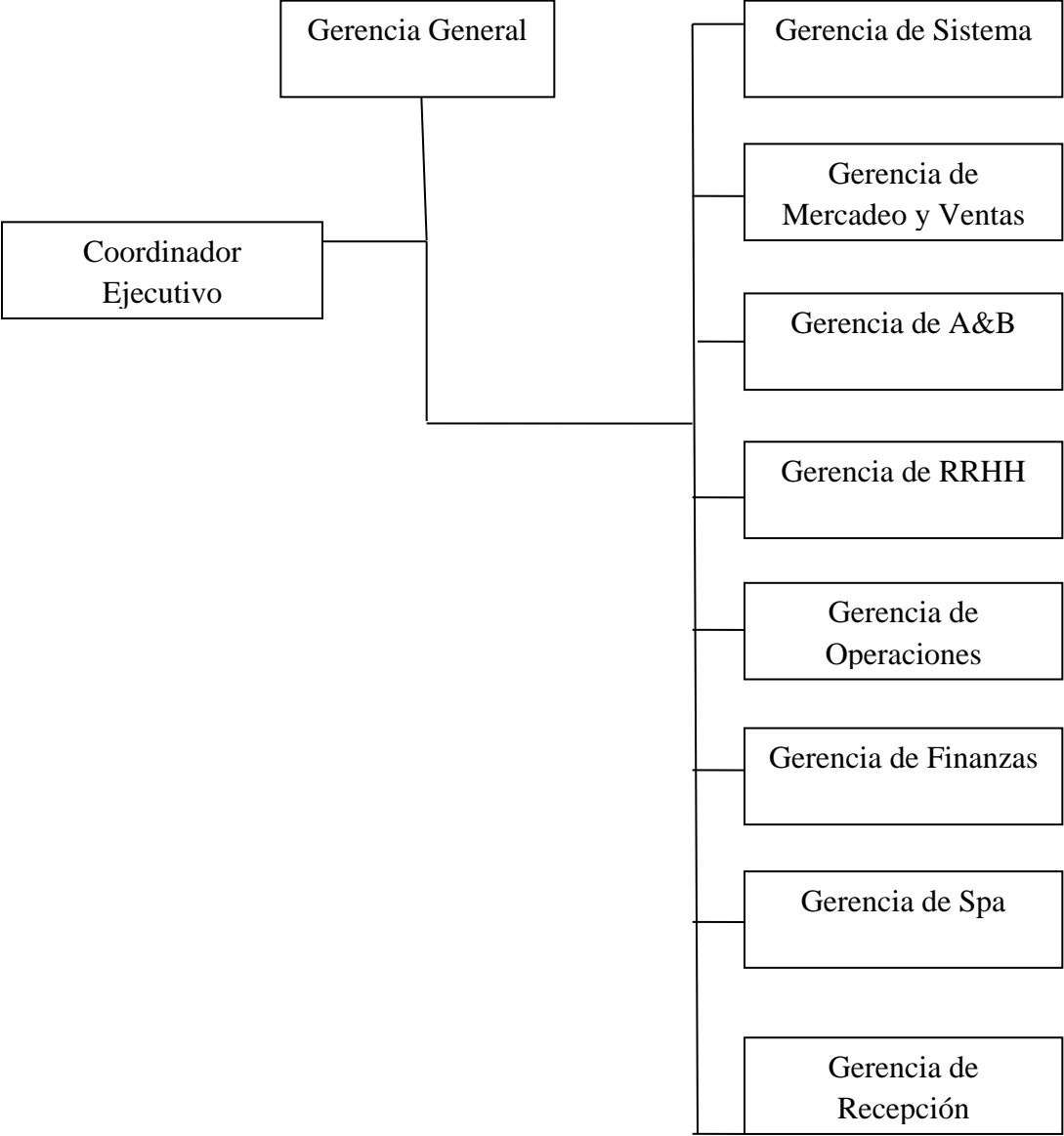
1.5. Objetivos

- Brindar el mejor servicio con la más alta calidad.
- Mantener la misión y comprometer los recursos con el crecimiento.
- Ser la primera opción para el cliente.
- Precio accesible.
- Crear, desarrollar y mantener un centro de información.

1.6. Políticas

- Trabajar con excelencia, velando por la efectividad de las funciones de la asociación en el logro de los resultados.
- Contar con personal capacitado para administrar eficientemente los recursos organizacionales en cada departamento.
- Las entradas se adquieren directamente en la taquilla del centro.
- Dispone de un estacionamiento completamente gratis
- Medición exhaustiva de la satisfacción de los clientes

1.7. Organigrama general de la Empresa



CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1. Formulación del Problema

El área de reclutamiento y selección constituye uno de los subsistemas de la administración de recursos humanos cuya finalidad es la de buscar y escoger el candidato idóneo para ocupar un determinado cargo en la organización, tomando en cuenta las competencias requeridas para que éste logre desempeñarse eficientemente.

Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”. (Chiavenato, 1993)

Actualmente son muchas las organizaciones que contratan los servicios externos de empresas consultoras para que se encargue de este proceso. Estas empresas compuestas en la mayoría de los casos por profesionales de la psicología realizan todas las evaluaciones pertinentes a través de la aplicación de test psicológicos.

En el campo de las Relaciones Industriales, los profesionales de esta área, aunque no pueden aplicar test psicológicos, pueden hacer uso de diversas técnicas y métodos que actualmente tienen mucho uso en las organizaciones a nivel nacional e internacional, y mediante estos visualizar si las competencias del candidato están en concordancia con las solicitadas para el desempeño del cargo.

En este orden de ideas, una de las técnicas más utilizadas en el Assessment Center o Entrevista Interactiva Grupal (EIG), una herramienta de evaluación cuyo principal objetivo es identificar y evaluar los comportamientos de un grupo de personas preseleccionadas para desempeñarse en un determinado puesto.

Assessment Center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, específicamente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. (Figarrella, 2016)

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 tests, 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. 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, y su uso sigue extendiéndose.

De allí que, el Centro Termal Las Trincheras es una empresa ubicada en el municipio Naguanagua, Estado Carabobo perteneciente al ramo hotelero, y turístico por la presencia de aguas termales. En esta organización el proceso de selección se realiza a través de una entrevista realizada en el Departamento de Gestión Humana, con una serie de preguntas sobre experiencia laboral e información personal, quedando un vacío en cuanto a la evaluación de las habilidades, destrezas y competencias del candidato para ocupar el puesto, ya que, aunque la entrevista es necesaria, es indispensable evaluar todos los aspectos del candidato, de lo contrario dependeremos solo de información referencial y de los aspectos observados superficialmente por el entrevistador.

Por ello se hace necesario diseñar un modelo de assessment center para una evaluación integral del candidato y establecer el procedimiento para integrar todos los

elementos de evaluación que deben estar presentes en el proceso para que éste sea efectivo.

2.2. Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias conductuales genéricas que deben poseer nuestros trabajadores?

¿Cómo evaluar las competencias de los candidatos?

2.3. Objetivos del Informe

2.3.1. Objetivo General:

Proponer Assessment Center para optimizar el proceso de selección en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Definir las competencias genéricas y específicas requeridas para los cargos en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.
- Seleccionar las pruebas de simulación para evaluar las competencias de los candidatos en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.

- Desarrollar el procedimiento para el proceso de Selección de personal en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.

2.4. Justificación de la Propuesta

La técnica de Assessment Center permite a los evaluadores obtener más información de la que puede obtenerse en una entrevista; asimismo es un proceso que puede ser realizado por profesionales del área de Relaciones Industriales.

El Assessment Center o Entrevista Interactiva Grupal evalúa al candidato en el aquí y ahora, se ocupa de observar el desempeño del postulante ante las circunstancias que se le presentan y permite proyectar su posible rendimiento ante exigencias futuras. Permite evaluar a varios candidatos en forma grupal, en un lapso relativamente breve, exponiéndolos a todo ellos ante una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso.

La implementación del modelo se justifica ya que esta técnica facilita identificar comportamientos, actitudes y el estilo particular de trabajo de cada postulante porque las conductas son observadas en forma precisa en la misma medida en que realiza la tarea. El método brinda información clara sobre las destrezas de los diferentes candidatos porque estos las pueden demostrar en acción.

Así mismo esta investigación tiene como propósito brindarle a la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A., una herramienta que contribuya a la actualización de los procesos que se realizan en el Departamento de Gestión Humana, tomando en cuenta uno de los más importantes, como es la provisión del personal con las competencias que se requieren para el cargo.

2.5. Alcance

Proponer el diseño de Assessment Center para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa Centro Termal Las Trincheras, busca que evaluar los candidatos en las competencias genéricas que se requieren en el área hotelera y turística.

Es por ello que la presente investigación será dirigida principalmente al personal que labora en el Departamento de Gestión Humana de la empresa en estudio, para mejorar los procesos, sin que ello limite a ser usado en otras empresas del mismo ramo.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

El marco teórico constituye, por un lado, una descripción específica de cada uno de los elementos de las teorías que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación, incluyendo las relaciones más relevantes que se dan entre estos elementos o bases teóricas. Asimismo, el marco teórico está totalmente determinado por las características y necesidades en las que se basa la presente investigación; constituido por investigaciones precedentes de distintos autores e investigadores, relacionados al problema planteado. Esto nos permite lograr un enfoque completo fundamentado en un conocimiento científico; de esta forma, esta sección es un factor determinante de esta investigación.

3.1. Antecedentes de la investigación

Se abordarán distintos artículos o fuentes investigativas que serán consultadas, con el objeto de proporcionar un sustento teórico el cual permitirá emprender pertinentemente la investigación. Se procedió a la revisión de varios trabajos de investigación, tomándose como antecedentes sólo los que se consideraron más vinculantes y pertinentes con el objeto de estudio, ya que guardan relación con el tema que se va a desarrollar, entre los que se pueden citar los siguientes:

Jacho (2012), elaboró un trabajo de grado titulado: ***“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”*** para obtener el título de Psicólogo Industrial, Universidad Central del Ecuador. Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, Gestión de Personal, específicamente Selección de Personal y Aptitudes. El objetivo fundamental es mejorar el desempeño laboral de los cargos gerenciales y administrativos en la organización donde sean requeridos, mediante la técnica de selección Assessment Center. El bajo desempeño laboral y la afectación de la productividad empresarial; motiva a probar que, sí, se aplica Assessment Center para seleccionar personal, mejora el desempeño. Se fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Martha Alles, basado en las competencias específicas de cada cargo, aplicadas a la persona que lo vaya a cubrir; tratando, en dos capítulos: Assessment Center, competencias y selección de personal. Investigación correlacional, no experimental, con método deductivo. A una población de setenta y cinco empleados líderes y administrativos y candidatos para vacantes, se ha evaluado desempeño, cuyos resultados han evidenciado inadecuado desempeño; después de la aplicación de la técnica y segunda evaluación, el desempeño ha mejorado.

Volante, Mlandinic, Lincovil, Fernandez, Johanek (2011), en el artículo publicado titulado: ***“Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales”***. En esta investigación se definieron un set de competencias claves de dirección escolar, validadas teóricamente, testeadas con expertos y priorizadas a través de una consulta a más de 200 profesores y directivos en ejercicio. Sobre la base de esta priorización se ha diseñado un proceso de selección, inspirado en modelos de Assessment center (Centro de evaluación), que aspira a contribuir a la implementación de los procesos de selección de directores escolares en el marco de la Ley N° 20.501 (febrero de 2011). Para ello, se analizaron

las condiciones de institucionalidad y sistemas de soporte con que debiese contar un proceso tipo de Assessment Center (AC), con miras al diseño y puesta en marcha de experiencias piloto y aplicaciones que permitan su validación empírica en próximos estudios. Se han diseñado también prototipos de instrumentos, rúbricas y un flujo del proceso de selección de acuerdo a los supuestos del modelo AC, además del respectivo análisis de factibilidad política, técnica y económica.

Jaimes, Wenk (2008) en la tesis para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, titulado de la siguiente manera: ***“Validez de Constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas”***. En esta investigación se implementó la aplicación de la técnica Assessment Center en el área de reclutamiento y selección. Así, se logró demostrar que existe confiabilidad y validez cuando se realiza la aplicación del Assessment Center ya que las pruebas así lo confirman, con los respectivos resultados: la prueba T para muestras independientes dio como resultado que el Assessment Center tiene un alto grado de predictibilidad, de esta manera la técnica por cuanto su característica predictiva de correctas conductas futuras en el puesto de trabajo es un tema de interés, así como para dilucidar a los mejores candidatos a ser seleccionados para posiciones de desarrollo.

Ascanio, Valero (2003) desarrollaron una tesis para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, cuyo título es: ***“Análisis del Assessment Center, a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso”***. El objetivo de esta investigación se concentró en estudiar el proceso de ejecución de la técnica de selección Assessment Center, la actitud hacia la técnica de las personas seleccionadas mediante dicha técnica., en una muestra de empresas pertenecientes al sector farmacéutico. El estudio permitió dar a conocer el Assessment Center como una alternativa a la hora de seleccionar al

personal más calificado, idóneo y adecuado en las empresas. Los resultados encontrados demuestran una actitud favorable hacia la técnica y un desempeño por encima de lo esperado en las personas seleccionadas, a través de la misma. Lo cual permitió corroborar lo expuesto en la teoría sobre la buena aceptación y un grado de carácter predictivo de la técnica de selección Assessment Center.

Una vez enunciadas las investigaciones que anteceden y sirven de apoyo técnico, metodológico y conceptual, se define a continuación el marco teórico documental que respalda bibliográficamente el estudio.

3.2. Bases Teóricas

Para la presente investigación se hizo la detección, consulta y obtención de la bibliografía relacionada con los puntos que conforman los objetivos de esta investigación, la cual se basa en cuatro ejes temáticos, deben tomar en cuenta para la realización de esta investigación son los siguientes:

1. Selección de Personal.
2. Competencias Conductuales.
3. Assessment Center.
4. Gestión por Competencias.

Iniciando de manera secuencial y ordenada con los ejes temáticos:

1. Selección de Personal

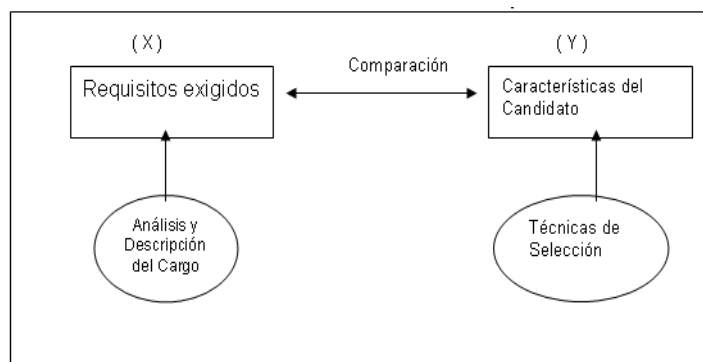
Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a

los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

1.1 La Selección de Personal como Proceso de Comparación

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de Recursos Humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior.

Figura 1
La Selección como Proceso de Comparación



Fuente: Chiavenato, I. (1997)

1.2. La Selección de Personal como Proceso de Decisión

La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff), no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzguen más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

1.3. Técnicas y Métodos de Selección

La Selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

- a. **Análisis del Cargo:** la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

- b. **Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos:** Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.
- c. **Análisis de la solicitud de empleo:** Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- d. **Análisis de cargo en el mercado:** Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.

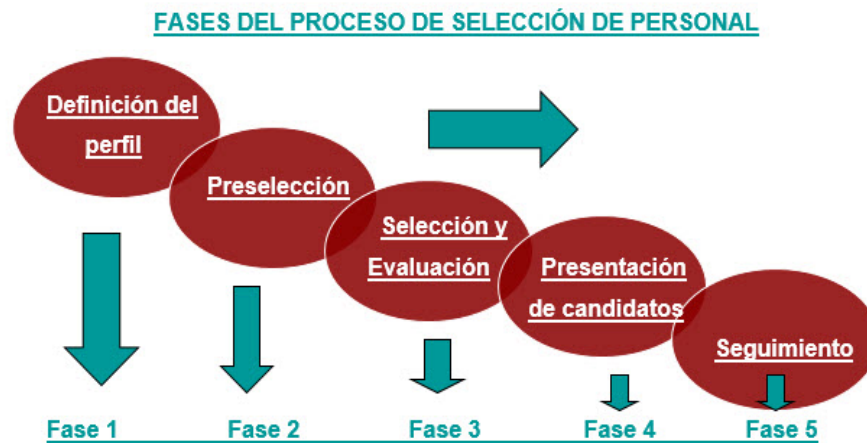
Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- Entrevista de selección.
 - Pruebas de conocimiento o capacidad.
 - Test psicométrico.
 - Técnicas de simulación.
1. **Entrevista de Selección:** Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias.
 2. **Pruebas de Conocimientos o Capacidad:** Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, tornear una pieza.

3. **Test Psicométrico:** Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.
4. **Técnicas de Simulación:** Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

1.4. Proceso de Selección

Figura 2
Fases del Proceso de Selección de Personal



Fuente: Bozzo, G. (2013)

Fase 1: Elaboración del Perfil

- Reunión con la persona responsable del proceso en la empresa-cliente, para definir el perfil de los candidatos (análisis del puesto de trabajo, definición de sus tareas, responsabilidades, formación requerida, experiencia mínima, sector preferente, etc.) con el objetivo de conocer claramente las características personales y profesionales necesarias para el puesto a cubrir.
- Validación del perfil por parte de la persona responsable del proceso.

Fase 2: Preselección

- Publicación de la oferta de trabajo en Internet (portales de empleo y redes sociales).
- Análisis de nuestra base de datos.
- Recepción y criba curricular.
- Entrevistas telefónicas.

Fase 3: Selección y Evaluación

- Entrevistas vía skype y/o personales.
- Pase de pruebas psicotécnicas y profesionales (Test de personalidad, Test de habilidades y aptitudes, Pruebas de idiomas, Cuestionarios de información general) para seleccionar en función de los requisitos del puesto.
- Entrevista en Profundidad de los candidatos preseleccionados.
- Petición de referencias (en el caso que se estime oportuno).
- Realización de Informes de Evaluación personal y profesional de los 3 candidatos finalistas para el puesto a cubrir.

Fase 4: Presentación de los Candidatos Seleccionados

- Presentación y debate de los Informes de Evaluación de los candidatos seleccionados, con él o los responsables del proceso de selección de personal, con el fin de aclarar dudas y ayudar a la toma de decisiones.
- Asesoría y apoyo para preparar las entrevistas finales de los responsables del proceso de selección de personal, con los candidatos finalistas, asistencia a las entrevistas finales si así se requiere.
- Comunicación al candidato seleccionado y agradecimientos a los participantes del proceso que no han sido seleccionados.

Fase 5: Seguimiento y Asesoría

- Contacto de seguimiento con el candidato seleccionado hasta su integración en la empresa contratante.
- Reunión de seguimiento a los tres meses desde la incorporación del candidato con los responsables del proceso de selección en la empresa – cliente, para evaluar el desempeño y la adaptación del candidato al puesto de trabajo y a vuestra empresa.
- Reunión de seguimiento con el candidato para valorar el cumplimiento de sus expectativas laborales y su adaptación al puesto y al equipo de trabajo.
- Apoyo profesional para aclarar dudas, inquietudes o sugerencias que puedan surgir durante la incorporación y adaptación del candidato seleccionado al puesto de trabajo.

2. Competencias Conductuales

De acuerdo con Martha Alles (2011), “el termino competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

2.1. Definición de Competencia Laboral

Para este concepto existen variadas definiciones; sin embargo, una de las más completas señala que una competencia es 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 de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

2.2. Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 1999).

Así mismo, esta necesidad de transformación por parte de las industrias, provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las

nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta ese momento, en el que el sector empresarial visualizó una enorme brecha entre lo que requería como capital humano y lo que existía como tal. Por otra parte, el sector educativo en el cumplimiento de su misión, llegó a transmitir conocimientos de manera masiva y estandarizada, en contenidos rígidos que poco se acercaban a las condiciones del entorno (Hernández, 2002).

Por tal motivo, los empresarios externaron ante sus gobiernos, la preocupación por modificar el sistema educativo que, hasta ese entonces, se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad, se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

La preocupación anterior trajo como consecuencia una amplia discusión acerca de la necesidad de lograr que los objetivos y resultados de la educación, no fueran únicamente producto de un quehacer institucional, sino que permitieran que los individuos se desarrollasen integralmente con el fin de incorporarse a la sociedad contemporánea y ser productivos. Esto significaba que para que la calidad de la educación mejorara, había que modificar los factores internos, como lo son los materiales didácticos o la capacitación a los profesores, pero sobre todo los externos, que se asocian con la importancia de los contenidos y resultados de la educación, frente a las necesidades que tienen los individuos y que demanda el desarrollo social (Qualem, 2002).

2.3. La Competencia Laboral bajo el enfoque conductista - David McClelland

Una vez que se ha revisado el enfoque oficial de los países, se presenta a continuación el enfoque conductista manejado por expertos en psicología industrial, social y educativa. La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología

de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado Examinar competencias más que examinar la inteligencia. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo (Simpson, 2002).

De esta manera, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos (Alles 2002).

Martha Alles (2002) señala que en el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación, se describen dichos factores.

- Los logros como motivación. Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.
- El poder como motivación. La gente que siente motivada por este factor, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación. Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado.

Sin embargo, para Caretta, Dalziel y Mitrani (citados en Alles, 2002) las motivaciones como elementos de competencia laboral, no son suficientes, ya que

éstas deben combinarse con otras características y capacidades personales para poder enfrentar el actual contexto laboral.

Por ello fue preciso buscar otros elementos de competencia que definieran mejor el concepto y que predijeran el grado de éxito de un individuo en una organización. Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los proyectos realizados en Estados Unidos fue la identificación de atributos en empresarios exitosos. La investigación consistió en aplicar entrevistas sobre comportamiento en una situación determinada. A los entrevistados se les pidió que identificaran situaciones importantes en su trabajo que tuvieran que ver con los objetivos de su función, y que destacaran los puntos positivos o negativos. Después se les pidió que narraran detalladamente esas situaciones, así como lo que hicieron en cada momento. Con este tipo de entrevistas, los investigadores del comportamiento humano determinarían los factores de éxito en el trabajo (Mertens, 1999).

Simpson (2002) menciona otra investigación realizada en Estados Unidos (Boyatzis, 1982) en la que, a principios de los ochenta, precisamente a este autor, se le encomendó la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. Él propuso definir competencia como características en un individuo, que se relacionan causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Bajo esta óptica, las competencias se agruparon en cinco grupos que son los motivos, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su medio.

Cabe señalar que, a raíz de este análisis, varios países procedieron a revisar el contenido de sus programas educativos para hacerlos más apegados a su realidad social y laboral. Consecuentemente, el concepto de competencia está íntimamente ligado con la educación y la capacitación (Fletcher, 2000).

2.4. Spencer & Spencer

Años más tarde, la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, p. 13).

Estos autores explican que una característica subyacente es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio (Alles, 2002).

Spencer y Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

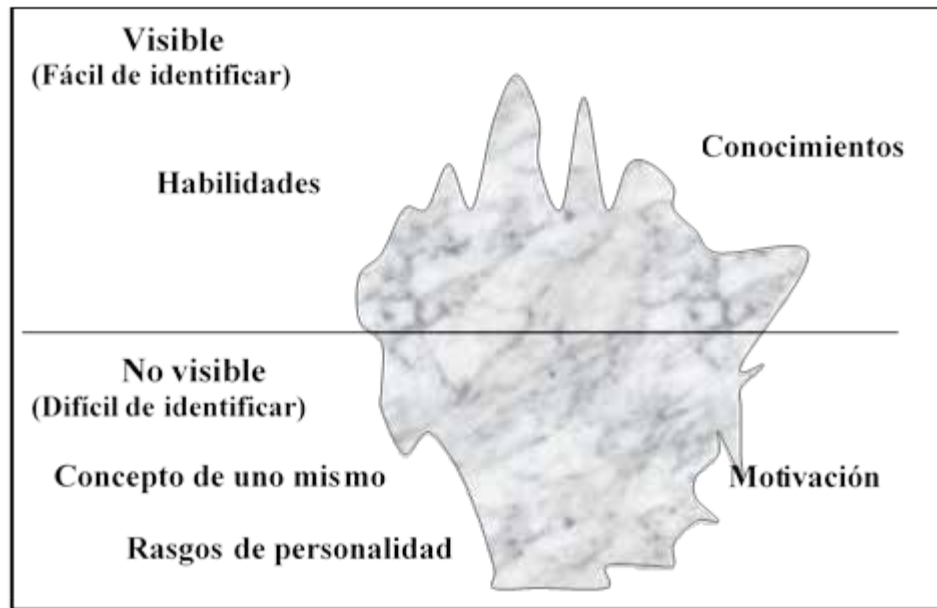
1. Motivación. Como se mencionó anteriormente, son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como, por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.

3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos. Es importante señalar que, de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad. Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas (Paredes, 2002).

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el Modelo del Iceberg, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación, se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo. Fuente: Spencer y Spencer, 1993.

Figura 3

Modelo de Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer (1993)

2.5. Clasificación de competencias

Hoy en día los modelos de competencia son tema de debate debido a la variedad de perspectivas que existen para definirlos y utilizarlos. Como se revisó anteriormente, algunos modelos se centran en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto; éstos exigen ciertas competencias que el individuo debe demostrar para lograr una certificación. Por otra parte, están los modelos que analizan todo aquello que subyace en el sujeto y que determinan su desempeño, como lo son los elementos cognitivos, motores y socio-afectivos (QUALEM, 2002).

Una vez aclaradas las variaciones, resulta conveniente clasificarlas para comprender aún mejor lo que este tema encierra. Por ello, en los trabajos realizados

por (Alles, 2002; Spencer y Spencer, 1993) las competencias se organizan primeramente como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad y la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información. En segundo lugar, se tienen las competencias de ayuda y servicio, entendidas como empatía y orientación al cliente.

Igualmente se tienen las de influencia como lo son la capacidad de establecer relaciones interpersonales y la conciencia organizacional; las gerenciales que se traducen en dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

También se encuentran las cognoscitivas que abarcan la capacidad análisis y el razonamiento de conceptos. En último lugar están las competencias de eficacia personal, como el autocontrol, la seguridad en uno mismo o la flexibilidad. De la misma manera, infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a rasgos de personalidad, habilidades o conocimientos. Sin embargo, la mayoría coincide en la existencia de tres grupos importantes que a continuación se describen (QUALEM, 2002).

1. Competencias básicas. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Éstas se observan fácilmente. Como ejemplo se cita la aritmética, la lectura, la comunicación oral y escrita.
2. Competencias genéricas. Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización. La toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización, son tan solo algunos ejemplos de este grupo.
3. Competencias técnicas o específicas. Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial. Ejemplo: saber calibrar un equipo o manejar programas de cómputo.

3. Assessment Center

El Assessment Center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, específicamente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. (Figarella, 2016)

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.

3.1. Objetivos Del Assessment Center

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.

4. Gestión de Recursos Humanos por competencias

4.1 El impacto del concepto en las organizaciones

La función principal de la administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional. Esto es posible mediante procesos tales como la identificación de requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación, evaluación, promoción y ascenso de los individuos que forman parte de la misma (Koontz y Weihrich, 2002).

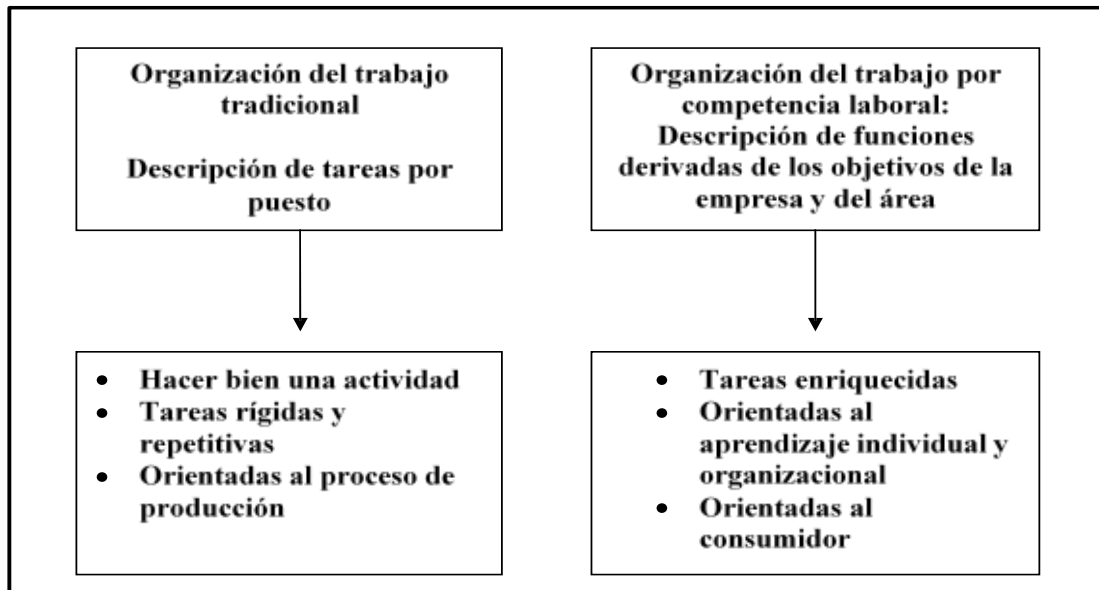
Los modelos de competencia son una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, permitiendo un mejor manejo de los procesos mencionados y asegurando que éstos sean consistentes. Además, el desarrollo de un modelo permite tener una visión más estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones (Chung-Herrera, Enz y Lankau, 2003).

Acorde con las investigaciones de (Argüelles, 1999; Paredes, 2002), la implementación de un modelo propio u oficial, genera una cultura de trabajo en la que el personal asume responsabilidades de manera creativa gracias al desarrollo de conocimientos y habilidades.

Asimismo, los puestos evolucionan, haciéndose multifuncionales y flexibles. En este caso ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades requeridas para lograr el éxito de la empresa en el mercado. A continuación, se presenta un esquema con las diferencias entre un enfoque de trabajo tradicional y uno basado en competencias.

Figura 4

Esquemas de Trabajo



Fuente: Qualem, 2002.

4.2 Su utilización en cada proceso de la administración de recursos humanos

De acuerdo con investigaciones del Institute of Management & Administration (2003), el disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, facilita la gestión del capital humano durante todo su ciclo de vida, es decir desde que es seleccionado hasta que es ascendido o la relación laboral termina. Debido a que esta investigación se abocó a la selección de personal, a continuación, se presentan únicamente el resto de los procesos para terminar haciendo énfasis en el de selección.

Para Sandwith (1993), la inducción de nuevos empleados se facilita gracias al proceso de selección basado en competencias, del mismo modo que la capacitación se

ve favorecida ya que se entrena a los empleados únicamente en aquellas áreas de oportunidad que se hayan detectado en un principio, o bien para reforzar esos conocimientos, habilidades y actitudes deseables para el puesto.

Asimismo, para Dalziel et al. (1996), la capacitación basada en competencias determina qué habilidades y conocimientos se deben desarrollar dentro de una organización para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Esto implica un desafío para los expertos en capacitación, puesto que deben cambiar los contenidos y metodología de sus talleres y ajustarlos a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por la organización.

Para el caso de los sistemas de evaluación del desempeño, éstos se ven beneficiados al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables que detecten la presencia o ausencia de competencias y con esto se determinen acciones de mejoramiento. De esta manera, el evaluador sabrá con mayor exactitud los elementos que debe medir haciendo más objetiva y confiable la evaluación, y el empleado estará más consciente de lo que posee y de lo que le hace falta, causando en él menor resistencia a capacitarse y a evaluarse (Chung-Herrera et al., 2003).

En cuanto al sistema de compensaciones en la organización, anteriormente el empleado era remunerado de acuerdo a lo que hacía sin importar el cómo debía hacer su trabajo. En la actualidad, las empresas que utilizan un sistema de compensaciones basado en competencias laborales, remuneran a su personal por el cumplimiento de objetivos haciendo énfasis en lo que deben hacer y en el cómo deben hacer las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa en el corto, mediano o largo plazo (Alles, 2002).

Asimismo, Mertens (1999), asegura que la tendencia en cuanto a compensaciones es la de incrementar la remuneración fija si se logran los estándares de competencias definidas para el cargo, mediante un proceso de certificación anual de competencias,

mientras que la remuneración variable se paga mediante sistemas de incentivos ligados al logro de objetivos y metas medibles.

Martha Alles (2002), expone que la gestión por competencias sirve como herramienta para la promoción y planes de carrera. Por ello, la elaboración de perfiles de competencia sirve para comparar las competencias de un puesto a otro y así determinar qué competencias deberían desarrollar aquellos candidatos a ser promovidos. Algunas competencias pueden ser las mismas y estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, aunque en niveles requeridos distintos; y de igual manera, bastaría con desarrollar aún más en la persona la competencia que ya tiene de su puesto anterior, con el objeto de aumentar su nivel de competencia. Asimismo, si existe una vacante, se puede determinar qué personas ya poseen un perfil de competencias adecuado a dicho cargo, para considerarlas como potenciales candidatas para el puesto.

La importancia de implementar un modelo de competencias en determinada organización, compromete a sus dirigentes a poner especial atención en su capital humano haciendo consciente que ellos son lo más valioso que tienen; pero esta afirmación se vuelve realmente importante, cuando las características propias de ellos son aprovechadas y se vinculan con la misión, visión y objetivos de la empresa. Por lo tanto, si esto ocurre, la gente no es el recurso más valioso, sino el único (Pamenter, 1999).

4.3 Aplicación del concepto en la hotelería

Hacia finales de 1980, la industria de la hospitalidad comenzó a adoptar modelos de competencia laboral, particularmente las grandes cadenas hoteleras que visualizaron su eficacia, tal es el caso de Choice Hotels Internacional y de Marriott,

quienes identificaron competencias y desarrollaron su propio modelo (Institute of Management & Administration, 2003).

Asimismo, el corporativo francés Accor, que actualmente opera hoteles, restaurantes y servicio de banquetes en todo el mundo, a partir de la década de los noventa comenzó a dirigir sus esfuerzos hacia competencias básicas que todos sus empleados deberían tener, con el objeto de enlazarlas con el resto de sus estrategias de marketing, operaciones y finanzas (Aung, 2000).

Igualmente, instituciones como Nova Southeastern, la Universidad de Michigan, y la Universidad de San Diego, han aportado con sus investigaciones modelos de competencia aplicables al sector hotelero. En un caso más concreto, los catedráticos de Cornell University han analizado a los líderes de la industria con el objeto de obtener recomendaciones y retroalimentación acerca de las competencias que el alumnado debe desarrollar para alcanzar el éxito profesional (Kay y Russette, 2000).

Bajo esta misma línea de pensamiento, un estudio realizado por Richard Tas (citado en Kay y Russette, 2000), señala que entre 1988 y 1996 varios modelos fueron publicados, lo que propició que a un gran número de egresados de carreras afines a la hotelería en los Estados Unidos, se les exigiera contar con ciertas características para poder laborar en la industria. Esto motivó a Tas y sus colaboradores, a identificar las cualidades que los gerentes deseaban en sus empleados, con lo que elaboraron un modelo y agruparon competencias en cinco áreas: la conceptual y creativa; la de liderazgo; la de comunicación interpersonal; la administrativa y la técnica (Tas, Labrecque y Clayton, 1996).

Sin embargo, cabe aclarar que, aunque los investigadores mencionados han aportado ideas, actualmente la industria de la hospitalidad no cuenta con un modelo

aplicable a todo el sector; en este caso, las cadenas hoteleras han elaborado las propias y adoptado algunas de otras industrias (Chung-Herrera et al., 2003).

Los hoteles pequeños e independientes, no escapan de la necesidad de contar con modelos de competencia para la gestión de sus Recursos Humanos; y a pesar de no contar con información detallada al respecto, existen negocios de este tipo en el Reino Unido, que hacen uso de esta herramienta obteniendo buenos resultados. Por citar un ejemplo, la multifuncionalidad de tareas en este tipo de hoteles es un tema en común, que puede ser mejor administrado a través de este concepto.

La aplicación de competencias laborales a puestos multifuncionales, parece muy complicada a diferencia de su aplicación en grandes cadenas hoteleras, dado que los empleados de éstas se dedican a cumplir con una o dos tareas específicas; sin embargo, este proceso se torna interesante precisamente en hoteles pequeños, puesto que los empleados deben cumplir con sus responsabilidades, cubriendo un mayor radio de competencias que le permiten su desarrollo personal y profesional.

Es por ello que muchos investigadores coinciden en la importancia de que cada empresa del ramo desarrolle su propio modelo de competencia, sin importar que ésta sea pequeña, mediana o grande. Esta es una herramienta valiosa que permite fortalecer cada proceso de la administración de recursos humanos y alinear el trabajo de los empleados con los objetivos estratégicos (Sandwith, 1993).

4.4. La Competencia Laboral en la Selección de Personal

4.4.1 Objetivos de la selección

De manera específica las competencias son clave en procesos como el reclutamiento y selección de personal. Para poder implementarlas es necesario comenzar con este paso y paralelamente, definir la visión de la empresa; es decir,

hacia donde se quiere ir en un plazo corto, mediano o largo. En segundo término, la misión y objetivos, que significa los fines que se persiguen y la forma de alcanzarlos (Alles, 2002).

El reclutamiento y selección de personal, es el procedimiento por el cual se atrae, contrata e incorpora gente a un puesto determinado de la empresa. Este es un paso de suma importancia debido a que deben encontrarse candidatos adecuados que reúnan características afines al puesto. Frecuentemente la contratación y retención de candidatos resulta insatisfactoria y sumamente costosa. Algunos expertos opinan que se tendría mayor éxito si las características requeridas para la posición fueran cuidadosamente analizadas antes de comenzar el reclutamiento (Pamenter, 1999).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar al candidato que se ajuste completamente con las competencias requeridas para el puesto. De igual manera, este tipo de selección permite identificar las diferencias que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas para el puesto, aportando información que sirva para realizar una inducción y capacitación más concreta, disminuyendo el tiempo de preparación en el individuo para desempeñarse con eficiencia (Gjelsvik, 2002).

La selección por competencias es un proceso complejo que no puede basarse en una o dos entrevistas para elegir al candidato adecuado; en la actualidad es necesario hacer uso de varias herramientas para tomar una decisión adecuada. El uso de pruebas de inteligencia, pruebas de habilidades, cuestionarios de personalidad, entrevistas laborales y de conductas, son los mejores aliados para reconocer las competencias del candidato en cuestión y verificar si éstas coinciden en gran medida con las establecidas por la empresa, incrementando la eficiencia en la selección de personal (Hensdill, 2000).

4.4.2. Procedimiento en la selección

El reclutamiento es un paso importante que va ligado con la selección de candidatos, por lo que se vuelve un aspecto sumamente costoso si no se establece qué perfil se desea y se planifica en tiempo y forma. Por eso, Pamentier (1999), aconseja que en el reclutamiento se establezcan las competencias básicas para la posición vacante; esto es, que si se desea seleccionar a alguna persona que ya pertenece a la organización (reclutamiento interno), se compare su perfil de competencias con el perfil vacante y se determine si es candidato a moverse de puesto. También deberán considerarse las condiciones de capacitación a fin de incrementar los niveles de competencia requeridos y sumar las competencias que demanda la vacante.

Para el reclutamiento externo, la situación se complica pues habrá que establecerse nuevamente las competencias básicas que se presentarán a los diferentes medios de comunicación o redes informales (radio, televisión, periódicos, revistas, ferias de empleo, agencias de colocación), para descartar a aquellas personas que no cubren el perfil básico, de las que son candidatos al puesto. Paso seguido es la identificación de los mejores candidatos para la entrevista (Pamentier, 1999).

4.4.3. La entrevista de selección

La entrevista bajo este concepto consiste en detectar con preguntas, conductas observables en empleos pasados relacionándolas con la competencia que se desee detectar y evaluar. Ríos Cantú (2001), define entrevista de la siguiente manera: Es una forma de comunicación entre dos o más personas en la que se busca obtener información suficiente acerca de las características personales, experiencia, conocimientos e interés del solicitante del empleo, con el objeto de predecir con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito las responsabilidades del puesto vacante.

Acorde con Dessler (2001), existen varios tipos de entrevista como los de tipo estructurada que son las que contienen preguntas muy específicas o las libres, en las que el entrevistado escoge el tema del que desea hablar. Sin embargo, una mezcla de las dos (semiestructurada) es la mejor forma de obtener información acerca de las competencias del candidato en cuestión. Por citar un ejemplo, a continuación, se presenta una entrevista de tipo semiestructurada que contiene cinco elementos básicos para indagar la experiencia del entrevistado.

- S= Situación ¿Dónde trabaja?
- M= Motivo Los motivos por los cuales toma determinada decisión
- A= Acción ¿Cuáles son las actividades que realiza a diario para el logro de sus funciones?
- R= Resultado Logros que obtuvo en esa situación, tarea o acciones.
- T= Tarea ¿Cómo desempeña la tarea que le ha sido asignada?

Fuente: Qualem, 2002.

Indiscutiblemente estas preguntas cambian dependiendo de la competencia que se desee identificar, así como de la situación en la que se ponga al candidato.

Además de los elementos que deben considerarse en la entrevista semiestructurada para identificar competencias, es necesario el conocimiento de los siguientes datos para enriquecer este procedimiento. A continuación, se presentan tales aspectos.

1. Rapport (generar confianza). Preguntar datos generales: Nombre, edad, lugar de nacimiento, dirección, teléfono, estudios, actividades extras o pasatiempos.
2. Historia de trabajo. Trabajos anteriores, puesto que se ocupaba, descripción de funciones. Hacer uso del SMART mencionado.

3. Otras preguntas acerca de competencias tales como liderazgo, grado de energía, modo de vida, adaptación al trabajo, tolerancia al estrés, subordinación, naturaleza social o emocional, etc. Fuente: Ríos (Cantú, 2001)

4.4.4. Pruebas de conocimientos, intelecto y personalidad.

Una prueba según Dessler (2001), es una muestra de los conocimientos o conductas de una persona. Algunas son más sencillas que otras como por ejemplo una prueba de mecanografía que se relaciona con el conocimiento; sin embargo, existen aquellas que miden la personalidad del individuo o su intelecto, las cuales son difíciles de cuantificar. No obstante, el uso de varias pruebas en el proceso de selección, permite tener un panorama más claro de la forma de trabajar del candidato, de su conducta diaria, en el trabajo y algunos rasgos de personalidad importantes.

Antes de decidir qué tipo de pruebas habrán de aplicarse, es necesario tomar en cuenta las competencias y las descripciones de puestos; de esta manera será más fácil identificar qué tipos de pruebas se requieren para determinado puesto. Asimismo, es importante señalar que las pruebas psicométricas son un instrumento valioso y costoso que deben estar en manos expertas que sepa evaluarlas y guardar confidencialidad en todo momento.

Tabla 1
Pruebas más utilizadas en la selección de personal

PUESTO	PRUEBAS
Secretaria Bilingüe	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven Pruebas de ortografía, dictado, redacción y dictado de números
Auxiliar Administrativo	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven, Prueba de concentración
Auxiliar Contable	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven, Prueba de concentración.
Capturista de Datos	Cleaver, Kostick, Machover, Luscher, Raven, Prueba de concentración, dictado de números y de ortografía

Fuente: Aquino (Comunicación Personal, enero, 2004).

4.4.5. La selección final

Una vez que se han entrevistado y evaluado a los mejores candidatos, viene la decisión final en la que se cita al candidato idóneo para informarle que ha sido elegido para ocupar el puesto.

A partir de este momento se asegura su ingreso mediante la presentación de los documentos necesarios para la empresa y la firma del contrato. De igual forma se le

hace saber cuáles son las políticas de la empresa, reglamentos, horarios de trabajo, sueldo y prestaciones (Chiavenato, 2000).

5. Definición de Términos Básicos

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.

Eficacia: Entendiéndose como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Eficiencia: Entendiéndose como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Estrategia: Entendiéndose como el plan global o enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.

Liderazgo: Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Motivación: Entendiéndose como la acción y efecto de motivar. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Organización: Entendiéndose como la acción de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Rendimiento: Entendiéndose como la producto o utilidad que rinde o da alguien o algo. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

CAPÍTULO IV

FASE METODOLÓGICA

En este capítulo se establece la forma como se procede a la realización de la investigación. Aquí se hace necesario manifestar al grado de profundidad al cual se quiere llegar en lo propuesto, también el método como las técnicas que se usaron en la recolección de información. Esto tendrá relación con los aspectos metodológicos que se siguen en el estudio planteado y abarca los puntos a desarrollarse en el presente capítulo.

4.1. Tipo de Investigación

El estudio se enmarca en una investigación de proyecto factible. En relación a esta modalidad, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y tesis Doctorales 4º, Edición (2006) (Reimpresión 2008) señala:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

Esta modalidad del proyecto factible, estará apoyada por una investigación de tipo documental y de campo. El perfil de una investigación documental se respalda en la definición que hace el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006:62), define: “Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”.

Entendiéndose por datos, los hechos que un investigador observa y registra, de manera directa o a través de instrumentos, o técnicas de análisis. La intención es que, por medio de estas fuentes, se pueda ahondar en el conocimiento acerca de la evolución del tema, del estudio de problemas según análisis, síntesis y evaluaciones de datos de información las cuales se podrían recaudar provenientes dichas fuentes, basado en una estrategia de análisis de documentos.

4.2. Diseño de la Investigación

Esta investigación se basó en un diseño no experimental de campo, la cual según Sabino (2003:67) “se basan en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ellos la investigadora puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificaciones.

Al mismo tiempo se empleó la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.) entre los denominados diseños no experimentales, ya que esta se realizó sin manipular deliberadamente las variables, sino que por el contrario se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

4.3. Nivel de la Investigación

El nivel de la Investigación se aplicará bajo el paradigma descriptivo, ya que los objetivos de las mismas estarán dirigidos a describir de manera general y específica la realidad de sus características, el cómo es y cómo se comporta. Además, tratará de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones. Haciendo énfasis en la investigación documental que se aplica para este trabajo el nivel es descriptivo, ya que se centra en recolectar datos que muestran un evento o situación que ocurre. Para Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

CAPÍTULO V

ASSESSMENT CENTER PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La técnica de Assessment Center aplicada al área de Reclutamiento y Selección es una herramienta que permite evaluar a los candidatos tomando como referencia las competencias exigidas para el cargo.

La Propuesta que a continuación se presenta está orientada a la implementación del Assessment Center como una técnica para optimizar el proceso de selección de personal.

Las áreas a definir para la implementación de esta técnica están embarcadas en los objetivos específicos que fueron planteados:

- Competencias genéricas y específicas.
- Pruebas de simulación.
- Proceso de selección de personal.

1. Competencias genéricas

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que, en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas

habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

Con el fin de definir las competencias genéricas que deben poseer todos los cargos de la empresa, se realizó una comparación de los servicios de la organización, evidenciándose que la base del servicio que presta la empresa está orientada a la atención al cliente, de allí se establecieron cinco competencias genéricas.

Tabla 2

Competencias Genéricas

Atención al Cliente	Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.
	Orientación a la Excelencia	Es la capacidad para llevar a cabo las funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.
	Integridad	Representa la totalidad de aptitudes personales y profesionales que se manifiestan en la coherencia de pensamiento, palabras y acciones en función del bienestar de la Organización.
	Orientación a los Resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

	Orientación al Servicio	Es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades del usuario interno y/o externo de la organización, de un modo efectivo, cordial y empático.
--	--------------------------------	--

Fuente: Propios de la Autora, (2017)

En base a estas competencias se establecieron los indicadores conductuales y niveles para cada una de ellas. Así, en el proceso de reclutamiento el analista debe escoger a los candidatos que poseen estas competencias, según los elementos encontrados en la síntesis curricular, luego éstas serán confirmadas con la aplicación de las pruebas de simulación mediante el uso del Assessment Center.

Tomando como referencia la misión, visión, valores y objetivos de la empresa se estableció un porcentaje mínimo que debe poseer cada candidato aspirante a ocupar un cargo en la organización, para ello se realizó una escala con los porcentajes, con tres clasificaciones:

- Perfil deseado.
- Competencias deseadas y exigidas.
- Clasificación de los cargos.

La asignación de los porcentajes se hará luego de la aplicación de la técnica Assessment Center y será como instrumento de evaluación al final del proceso de selección.

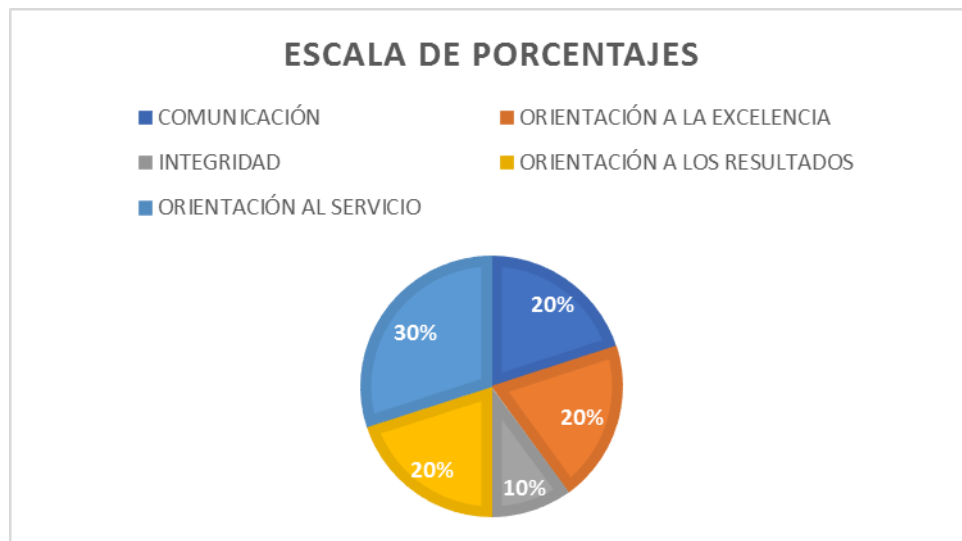
Perfil deseado

Escala de cien por ciento que asigna a cada competencia un porcentaje mínimo hasta completar el perfil deseado, es decir que, según el perfil deseado, y luego de la

evaluación, el candidato que logre alcanzar el porcentaje igual o aproximado a cada porcentaje por competencia tiene el perfil deseado, en cuando a las competencias genéricas requeridas para los cargos en la organización objeto de estudio.

Figura 5

Escala de Porcentajes



Fuente: Propios de la Autora, (2017)

Competencias deseables y exigidas

Se establecieron tres competencias deseadas y dos competencias exigidas, tomando en cuenta el fin que persiguen, así la comunicación, orientación a la excelencia y orientación a los resultados son competencias que todas organizaciones desea ver en sus candidatos y futuros trabajadores, ya que independientemente del

cargo son necesarias para el buen desempeño del trabajador y para el logro de los objetivos.

Por otra parte, las competencias integridad y orientación al servicio están estrechamente vinculadas a la actividad económica de le empresa objeto de estudio y de la visión del servicio hotelero y turístico, así se clasificaron como exigidas, debido a que es necesario que los futuros trabajadores las posean.

Figura 6

Clasificación de Competencias



Fuente: Propios de la Autora, (2017)

Clasificación de los Cargos

En la organización se distinguen dos tipos de cargos: administrativos y de servicio, cada competencia tiene un nivel de exigencia dependiendo de esta clasificación, así esta escala asigna un porcentaje a cada competencia según el tipo de cargo.

Tabla 3

Competencias según Cargos

COMPETENCIA	ADMINISTRATIVOS	SERVICIOS
Comunicación	20%	25%
Orientación a la Excelencia	20%	15%
Integridad	20%	20%
Orientación a los Resultados	30%	10%
Orientación al Servicio	10%	30%
	100%	100%

Fuente: Propios de la Autora, (2017)

2. Pruebas de Simulación

Una vez preseleccionados por lo mínimo ocho candidatos se realizarán un Assessment Center para simular situaciones de trabajo cotidianas que permitan a los observadores conocer el rendimiento potencial de los candidatos y apreciar los puntos fuertes y débiles de los individuos. De esta manera se podrá obtener información acerca de las competencias previamente determinadas en el análisis del puesto.

La duración del Assessment Center será de mediodía y constará de tres ejercicios. Habrá un coordinador responsable del desarrollo del programa y de la confección de las guías para los dos observadores que participarán del proceso de AC. Al inicio de la jornada se realizará la presentación de los observadores y del coordinador. Se les comunicarán a los preseleccionados las actividades que se desarrollarán, sus etapas y el tiempo estimado de realización. Luego se iniciarán los ejercicios.

Cronograma de Desarrollo

Tabla 4

HORA	ACTIVIDAD	DESAROLLO
08:00	Bienvenida y Presentación Corporativa	
08:10	Presentación de los Coordinadores	Un profesional de RRHH abre la actividad, presentándose y presentando al resto del equipo y comunicando las actividades a desarrollar. (Los coordinadores serán los administradores del proceso).
08:20	Presentación de los participantes	
08:30-09:00	Ejercicio: “Quejas y soluciones en situaciones reales”	
09:00-09:20	Coffee Break	
09:20-10:00	Ejercicio: “El día del fin del mundo”	
10:00-10:30	Taller Motivacional	Video motivacional, Video de CTT
10:30-11:00	Ejercicio: “Reciclando objetos”	
11:00-11:15	Cierre de la actividad	Al finalizar todas las actividades, se agradece la

		participación de los candidatos y se les comunica que serán notificados telefónicamente acerca de los resultados de la evaluación.
11:15-12:00	Reunión de observadores	Se comparten los registros de todas las actividades, elaborando en común el perfil de los participantes y comparando éstos con las competencias requeridas para el puesto.

Fuente: Propios de la Autora, (2017)

Actividad Nro. 1:

Quejas y soluciones en situaciones reales

Objetivos

- Reflexionar sobre el dialogo.
- Integrar un grupo nuevo.
- Conocer los caracterológicos del grupo.
- Aprender a ponerse en el punto de vista del otro.
- Ver la reacción (real, no pensada) que tenemos frente a una situación crítica.

Competencias a evaluar

Orientación al Servicio.

- Brinda respuestas pertinentes en un tiempo aceptable.
- Disposición para conocer las necesidades y demandas del cliente.
- Flexibilidad/adaptabilidad.
- Capacidad de análisis.

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento

Situación 1

Se comunica a los participantes que deben enfrentar una situación crítica frente a un cliente enojado por problemas de suministro de agua y cambio de bombillo en la habitación.

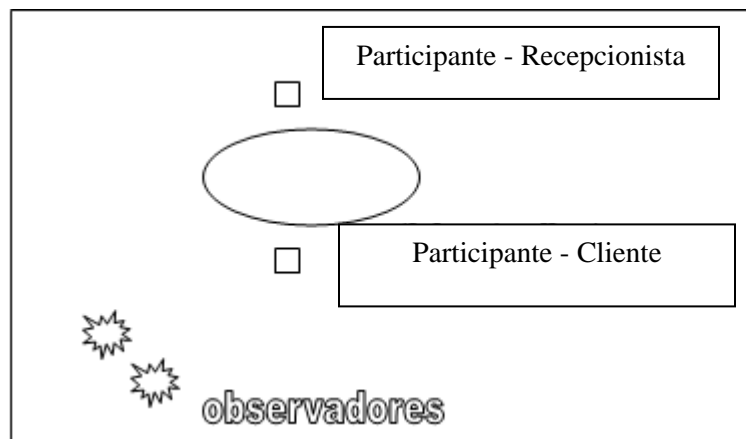
El día lunes: la camarera realizó manteamiento en la habitación, pero no colocó agua, a los 20 minutos el cliente notificó en recepción para que le colocaran agua en la habitación. Luego de 1 hora el cliente vuelve a recepción a notificar que aún no le han colocado agua en la habitación, el recepcionista le informa que el departamento de ama de llaves ya se retiró, por lo que deberá esperar hasta el día siguiente.

El día martes: el cliente informa en recepción que tiene un bombillo quemado en la habitación; 5 horas más tarde mantenimiento fue hasta la habitación para colocar el bombillo nuevo.

El día miércoles: el cliente se dirige a recepción e informa que no le colocaron toallas en la habitación, el recepcionista le informa que en ese momento no tienen lencería disponible.

Figura 7

Plano de Actividad Nro. 1 – Situación 1



Fuente: Kupelian y otros, (2011)

- Dos de los participantes deben personificar a los integrantes de la discusión.
- Los participantes deben defender sus posiciones, llegando a un acuerdo.
- El participante que personifica al Recepcionista debe proporcionarle una solución temporánea, mientras se le da solución a la queja presentada por el cliente. ¿Cuáles son las soluciones que le puede brindar?

Situación 2:

Teniendo en cuenta el caso de la situación 1, el Supervisor de Recepción que acudió al reclamo se reúne con los Recepcionistas y el Departamento de Ama de Llaves de la empresa para ver la mejor y más rápida manera de resolver dicho problema.

- ¿Cómo puede minimizarse el tiempo de respuesta al cliente?

Debe discutir las probabilidades que existen y llegar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo.

Algunas preguntas orientadoras:

- ¿Cómo discutimos?
- ¿Cuáles son las causas de nuestra llegada a la solución o del fracaso en no encontrarla?
- ¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ¿Se discutió en orden?
- ¿Qué criterios tuvimos en cuenta al dar la razón a uno?
- ¿Hablaron todos? ¿Se escuchó la opinión de todos?
- ¿Gritamos? ¿Fuimos atropellados?

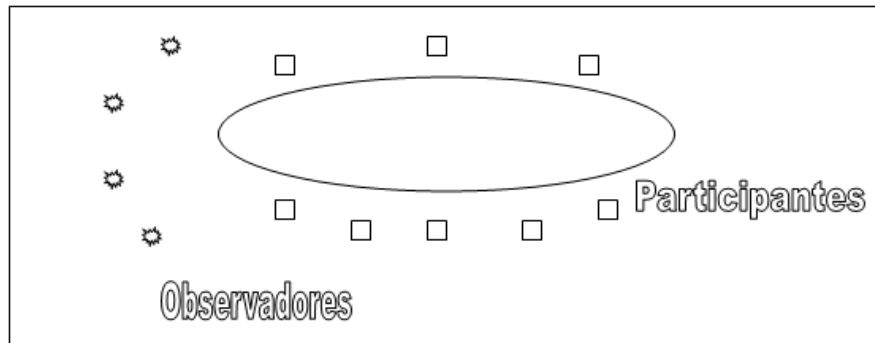
Después se le pregunta al grupo si el juego es abstracto o sucede en la vida. ¿Cuándo, con quienes?

Se pide que cada uno cuente lo que descubrió y que conclusiones saco.

Por último, se les pide que cuenten que sienten después del juego, y que sintieron durante y antes del mismo.

Figura 8

Plano de Actividad Nro. 2 – Situación 2



Fuente: Kupelian y otros, (2011)

Actividad N° 2:

Reciclando objetos

Esquema

Se dividirán a los participantes en grupos de cuatro personas.

Objetivo

Poder captar en los postulantes que participan de la actividad algunas de las competencias requeridas para el puesto.

Competencias a Evaluar

Comunicación y Orientación a la Excelencia.

Es este juego puntualmente se busca encontrar competencias como: Capacidad de análisis, Trabajo en equipo/cooperación, Flexibilidad/adaptabilidad y Conocimientos conceptuales.

Tiempo: 30 minutos

Materiales: Objetos en desuso.

Procedimiento

Los coordinadores invitarán a los participantes a tomar al azar una bolsa. En el interior de la bolsa habrá objetos en desuso.

La consigna será la siguiente:

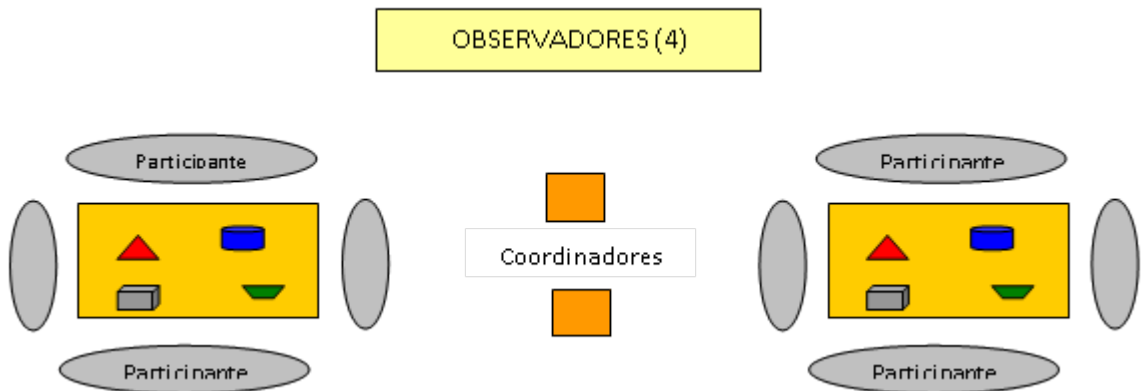
- Se simulará estar trabajando en una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.
- La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.
- Ud. deberá lograr armar con todos los objetos en desuso que encontrará en la bolsa un objeto que se pueda usar. No importará para que se usará el objeto armado, pero sí deberán poner énfasis en argumentar bien dicha utilidad.
- A partir de este momento tienen 20 minutos para elaborar el objeto, que deberá exponer y explicar su utilidad en 5 minutos. El coordinador marcará los tiempos.
- El criterio de elegir la mejor solución se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Aspectos a tener en cuenta en la explicación de la utilidad del objeto:

- Mercado en el que se inscribiría el objeto
- Target de consumidores
- Funcionalidad

Figura 9

Plano de Actividad Nro. 2



Fuente: Kupelian y otros, (2011)

Actividad N° 3:

El día del fin del mundo

Esquema

Los participantes se reunirán en grupos de cuatro personas.

Objetivos

Compartir la forma de pensar ante una situación límite.

Competencias a Evaluar

Integridad y Orientación a los Resultados.

- Trabajo en equipo: Participar activamente en la consecución de una meta común.

- Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos.
- Adaptabilidad: Modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambia el entorno.

Tiempo: 40 minutos.

Materiales: Papel afiche, marcadores de color.

Desarrollo:

El coordinador de la actividad plantea un juego que tiene su centro en la imaginación.

- Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico no caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cósmicos o nucleares.
- Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.
- La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.
- El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 5 personas cada uno.
- Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.

- Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

Plano: La distribución del mobiliario será la misma de la actividad Nro. 2.

4. Final de la actividad - Evaluación y Conclusiones

Al finalizar las actividades los candidatos realizarán una auto-evaluación de su participación en los juegos y podrán hacer comentarios acerca de los mismos. El coordinador agradecerá la participación de los preseleccionados en el Assessment Center y por último se les comunicará que serán contactados por la empresa para notificarles los resultados de la evaluación.

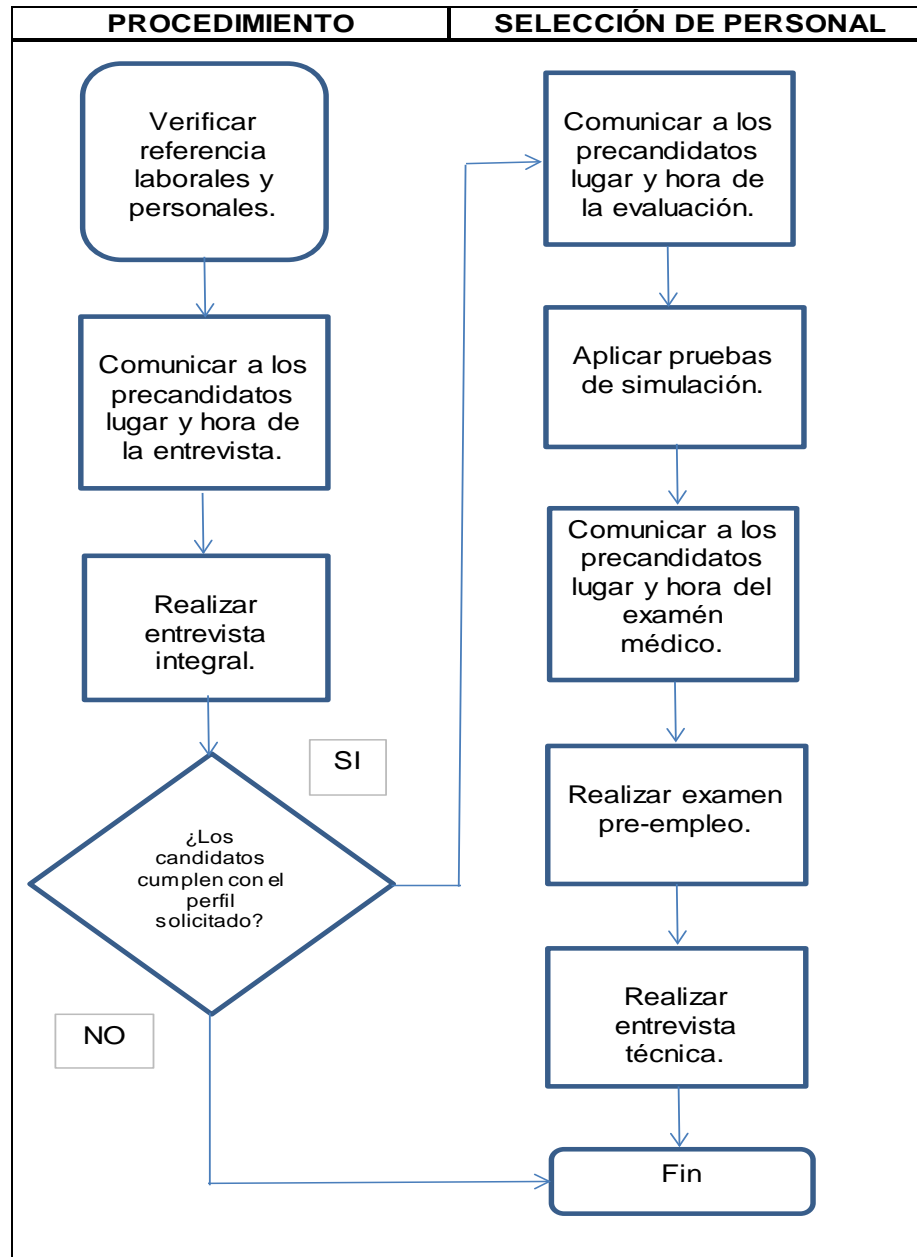
Una vez que los participantes se hayan retirado, el coordinador y los observadores harán la puesta en común de la información recolectada a lo largo del proceso con el objetivo de extraer conclusiones sobre la misma. Se elaborará el perfil de competencias de cada individuo arrojados por las planillas de evaluación realizadas durante la actividad y se establecerá un paralelismo, a modo de comparación, con el perfil de competencias requerido para ocupar el puesto disponible.

3.- Selección de Personal

Para el desarrollo de esta fase se estableció el procedimiento de selección de personal en forma textual y gráfica (flujograma).

Figura 10

Procedimiento Selección de Personal



Fuente: Propios de la Autora, (2017)

3.1. Objetivo

El procedimiento de selección de personal propuesto a la empresa, tiene por objetivo mantener una política de selección de personal basado en la gestión por competencia, integrando la evaluación de integral del candidato a fin de determinar si éste posee las competencias genéricas y técnicas para ocupar el cargo vacante.

3.2. Alcance

- **Cargos que afecta:** Gerente General, Gerente, jefe y Coordinador de Recursos Humanos, Gerentes, Supervisores y Coordinadores de Áreas.
- **Áreas de afecta:** Gerencia General, Mercadeo, Recepción, SPA, Operaciones, Seguridad, Finanzas y Recursos Humanos.
- **Actividades que afecta:** Reclutamiento de personal, Inducción, Adiestramiento, Nómina.

3.3. Responsabilidades

- **Coordinador de Recursos Humanos:** Verificar referencias laborales y personales, convocar a los candidatos y realizar entrevista integral.
- **Jefe de Recursos Humanos:** Aplicar pruebas de simulación y participar como evaluador en el proceso.
- **Gerente de Recursos Humanos:** Verificar y auditar el cumplimiento del procedimiento.

Metodología

1. Normativa

- 1.1. El Departamento de Recursos Humanos debe cumplir con cada fase establecida en el procedimiento.
- 1.2. Para la elección del candidato se tomará en cuenta la escala de porcentajes de competencias.
- 1.3. Para iniciar el procedimiento de selección de personal se debe disponer de como mínimo ocho candidatos.

2. Procedimiento

- 2.1. Verificar las referencias personales y laborales de los candidatos.
- 2.2. Llamar a los candidatos e informarles el día, hora y lugar de la entrevista.
- 2.3. Realizar entrevista integral, ésta debe incluir la evaluación preliminar y por competencias.
- 2.4. Retirar del proceso a aquellos candidatos que, a juicio del entrevistador, no cumplen con los requisitos para continuar el procedimiento.
- 2.5. Comunicar a los candidatos entrevistados, aquellos que seguirán en el proceso, el día, hora y lugar de la siguiente evaluación.
- 2.6. Aplicar las pruebas de simulación, mediante la técnica Assessment Center.
- 2.7. Comunicar a los candidatos el día, hora y lugar de la evaluación médica pre-empleo.
- 2.8. Realizar entrevista técnica con la presencia del jefe inmediato del cargo vacante.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación que constituyen una visión global en torno a los principales resultados del trabajo, así como de los objetivos que fueron planteados.

- En la organización objeto de estudio el proceso de selección es ejecutado por el Departamento de Recursos Humanos, no existe una división que se encargue de estas funciones, por lo tanto, es realizado por uno de los Coordinadores del área.
- El proceso de selección que se lleva a cabo en la empresa solo evalúa a través de referencias de trabajos anteriores, sin incluir la evaluación de las competencias requeridas para el cargo, como consecuencia puede que el candidato realice de manera efectiva su labor, pero carezca de alguna de las competencias claves según la actividad económica de la empresa. Es necesario que todos los trabajadores sean evaluados en base a las cinco competencias propuestas.
- La empresa puede mejorar el proceso de selección, ya que cuenta con los recursos humanos y materiales para implementar la propuesta, la cual proporcionará un proceso de selección enfocado en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- Contar con un proceso de selección donde se evalúa integralmente al candidato proporciona prestigio a la organización, además que el trabajador, luego de haber pasado por varias fases, se motivará para lograr ser seleccionado. Luego esto se convertirá en satisfacción por haber obtenido el cargo deseado y por el cual fue seleccionado de entre varios candidatos.

- Evaluar en base a las cinco competencias mencionadas permitirá a la organización contar con un recurso humano capacitado inicialmente para sus funciones, y enfocado a la misión y visión de la organización.
- Cuando la selección de personal se realiza cumpliendo todo el procedimiento, además de las competencias que esperamos evaluar, podemos visualizar el comportamiento de los candidatos y aspectos de personalidad.

RECOMENDACIONES

Con base a los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de esta investigación, se presentan una serie de recomendaciones:

- Es necesario ejercer un liderazgo gerencial, en las labores de dirección, capaz de generar los cambios y transformación organizacional.
- Se requiere de un liderazgo transformacional en la organización.
- Los gerentes deben efectuar una supervisión especializada a fin de detectar los diversos problemas en la organización.
- Establecer criterios de gestión estratégica desde los gerentes, que suministren la información a sus subordinados, con el fin de crear cohesión grupal.
- Fomentar y planificar campañas de inducción y adiestramiento para cada puesto de trabajo.
- Especializar al capital humano por medio de cursos, talleres e incursión de su propio crecimiento personal y profesional.
- Efectuar jornadas de reconocimiento laboral periódicamente, en un periodo trimestral o semestral, por medio de reuniones de rendimiento eficiente por departamento, donde el capital humano presente a la gerencia, la gestión del periodo, las metas alcanzadas, el proceso y los resultados, así como las nuevas metas para el siguiente periodo.
- El departamento de recursos humanos, debe actualizar la descripción de los cargos para cada puesto de trabajo, para luego realizar las evaluaciones de desempeño del personal en función a la misma.

Finalmente implementar el “Assessment Center para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.”

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.

Ascanio, Valero (2003). Análisis del Assessment Center, a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso. Fuente electrónica. Documento virtual. Libro en PDF: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9875.pdf>

Balestrini, M. (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Quinta edición. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas. Venezuela

Chiavenato, I. (2008). Gestión de Talento Humano. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Figarrella, T. (2016). Assessment Center un Centro de Evaluación. Proempleo, C.A. Caracas, Venezuela

Hernández, R. Fernández, y Baptista, (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Editorial Mc Wraw Hill Interamericana. México.

Jacho Calderón, Alex Patricio (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. Informe final del trabajo de titulación de Psicólogo Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE. 2012. 149 p.

Jaimes, Wenk (2008). Validez de Constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas. Disponible en PDF: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5043.pdf>

Tamayo, M. (1987). El Proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de Investigación con Manual de Evaluación de Proyectos. Segunda edición. Editorial Limusa. México.

Universidad Nacional Abierta (2000). Técnicas de Documentación e Investigación II. Octava edición. Registro de publicaciones de la Universidad Nacional Abierta. Caracas. Venezuela.

Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Volante, Mlandinic, Lincovil, Fernandez, Johanek (2011). *Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales*. Fuente y documento electrónico. Disponible en PDF: <http://www.gse.upenn.edu/pdf/iaeln/disenodeassessmentcenter.pdf>

Zeballo y otros (2009) *El Assessment Center como método de evaluación grupal*. VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA. Documento en PDF. Fuente electrónica: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TALLERES/8.pdf

ANEXOS

Anexo 1
Cuadro Técnico Metodológico – Operacionalización de los Objetivos de la Investigación

Objetivos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumentos	Fuentes
Definir las competencias genéricas y específicas requeridas para los cargos en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.	Gestión por Competencias	Competencias Laborales	Observación Directa	Revisión Documental	Bibliográfica
Seleccionar las pruebas de simulación para evaluar las competencias de los candidatos en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.	Assessment Center	Pruebas de Simulación	Observación Directa	Revisión Documental	Bibliográfica
Desarrollar el procedimiento para el proceso de Selección de personal en la empresa Centro Termal Las Trincheras, C.A.	Selección de Personal	Normas y Procedimientos	Observación Directa	Revisión Documental	Bibliográfica

Fuente: Propios de la Autora, (2017)

Anexo 2

Diseño de la Actividad Central del AC

<i>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:</i>	
<i>COMPETENCIAS A EVALUAR (Es esta actividad puntualmente):</i>	
<i>DURACIÓN</i>	<i>RECURSOS MATERIALES</i>
<i>PARTICIPANTES</i>	
<i>OBSERVADORES</i>	
<i>PROCEDIMIENTO (Desarrollo de la actividad y reglas del juego)</i>	

Anexo 3
Agenda de Actividades

<i>HORA</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>RECURSOS</i>

Anexo 4

Hoja Registro de Evaluación

ESCALA DE CALIFICACIÓN > SOBRESALIENTE = 4 ALTO = 3 MEDIO = 2 BAJO = 1

CANDIDATOS						
COMPETENCIAS						
PUNTAJE TOTAL						

Anexo 6
Informe de Resultados

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- *Objetivo*
- *Fecha*
- *Lugar*
- *Actividades*
- *Duración*
- *Participantes*
- *Observadores*
- *Datos de entrada*

RESULTADOS

- *Individuales*
- *Grupales Comparativos*

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES