



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ASSESSMENT CENTER BAJO LAS  
GUÍAS INTERNACIONALES A UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACEÚTICO  
EN QUITO**

Por: *María Alejandra Pérez Pérez*

María Cristina Crespo, Mgt., Mentora y Directora

**Licenciada en Psicología y Recursos Humanos**

Quito, 02 de mayo 2014

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ASSESSMENT CENTER BAJO LAS  
GUIAS INTERNACIONALES A UNA EMPRESA DEL SECTOR FARMACEUTICO  
EN QUITO**

**MARÍA ALEJANDRA PÉREZ PÉREZ**

Maria Cristina Crespo, Mgt. ....  
Mentora y Directora

Lellany Coll Arzola, Dra. ....  
Cordinadora de Psicología  
Y RRHH

Carmen Fernández Salvador, Dra. ....  
Decana del Colegio de Ciencias  
Sociales y Humanidades

Quito, Mayo 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

María Alejandra Pérez Pérez

C. I.: 1716688765

2 de mayo 2014

## **DEDICATORIA**

Para mi esposo; Andrés Peralta por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a María Isabel González Gerente de Recursos humanos de Laboratorios Bagó y María Cristina Crespo por su apoyo y enseñanzas.

## RESUMEN

La metodología del AssessmentCenter (A.C.) evalúa competencias necesarias para poder desempeñarse en un puesto de trabajo. En el 2009 se publicaron por tercera vez guías internacionales con consensos sobre la correcta aplicación de esta metodología, publicación en la que se establecen directrices profesionales, técnicas y éticas para la aplicación del A.C.

El propósito de este trabajo fue implementar la metodología del A.C. en Laboratorios Bagó del Ecuador para ayudar al departamento de recursos humanos a seleccionar a su personal.

Se realizó un plan piloto de la correcta aplicación de la metodología del AssessmentCenter para vacantes de cargos de mayor complejidad y/o que han tenido una alta rotación en el pasado. Principalmente se analizó si la correcta aplicación del AssessmentCenter ayudaría a mejorar la selección de personal de Laboratorios Bagó.

En general los evaluadores, los jefes directos y los participantes consideraron como positiva a la metodología. Además a los dos meses la evaluación de los jefes directos fue positiva con respecto al desempeño y adaptabilidad de las personas seleccionadas para el cargo.

Se cree que este plan piloto es una buena muestra de algo que podría implementarse en más departamentos de recursos humanos en el país.

## **ABSTRACT**

The AssessmentCenter Method (A.C.) evaluates competencies needed to perform in a job. In 2009, the third international consensus guidelines on the correct application of this method were published; including professional, technical and ethical standards for the application of AC. So far there has been little study on the use of AssessmentCenters in selection processes in Ecuador, and less on the correct application of the method according to international guidelines.

The purpose of this work was to implement the methodology of AC in Bagó Laboratories of Ecuador to help the HR department of the company to select their staff properly, and using this methodology as a tool for detection of competencies for positions of greater complexity.

A pilot of the correct application of the AssessmentCenter Method in Bagó Laboratories was carried out for vacant positions of greater complexity or that have had a high turnover in the past. Mainly we analyzed whether the correct application of AssessmentCenter helpsto improve recruitment in LaboratoriosBagó del Ecuador.

A.C. methodology was included in the selection process of five positions of high complexity for the company. Staff was trained to carry the AC according to international guidelines. Selection processes were performed and reactions of staff, the heads of each area and participants to this new methodology was evaluated. After two months I evaluated professionals hired in his job through an interview with their line managers.

We believe that this pilot project is a good example of something that could be implemented in most HR departments in the country

## TABLA DE CONTENIDO (NIVEL 1)

RESUMEN (Nivel 1) .....	1
ABSTRACT (Nivel 1) .....	2
INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA (Nivel 1) (Capítulo 1 de la tesis) .....	8
Antecedentes (Nivel 2) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
El problema (Nivel 2) .....	11
Hipótesis (Nivel 2) .....	12
Pregunta(s) de investigación (Nivel 2) .....	13
Contexto y marco teórico (Nivel 2) .....	13
Definición de términos (Nivel 2) .....	14
Presunciones del autor del estudio (Nivel 2) .....	17
Supuestos del estudio (Nivel 2) .....	17
REVISIÓN DE LA LITERATURA (Nivel 1) (Capítulo 2 de la tesis) .....	18
Pasos en el proceso de revisión de la literatura (Nivel 2) .	<b>¡Error! Marcador no definido.8</b>
Formato de la revisión de la literatura por temas (Nivel 2). .....	<b>¡Error! Marcador no definido.9</b>
METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (Nivel 1) (Capítulo 3 de la tesis) .....	27
Justificación de la metodología seleccionada (Nivel 2).....	27
Descripción de participantes (Nivel 2) .....	29
ANÁLISIS DE DATOS (Nivel 1) (Capítulo 4 de la tesis) .....	27
Detalles del análisis.....	30
Importancia del estudio (Nivel 2) .....	47
CONCLUSIONES (Nivel 1) (Capítulo 5 de la tesis) .....	54
Respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación (Nivel 2) .....	55
Limitaciones del estudio (Nivel 2).....	55
Recomendaciones para futuros estudios (Nivel 2).....	56
Resumen general (Nivel 2) .....	57
REFERENCIAS (Nivel 1) .....	59
ANEXO A: Guías Internacionales .....	62
ANEXO B : Modelos de Entrevistas.....	74
APENDICE 1 : Formulario de consentimiento Informado.....	77

## INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

La selección de personal es el proceso que implica desde el reclutamiento, selección y contratación del personas (Blanco, 2007). Esto puede ser un desafío para el departamento de Recursos humanos, considerando que la selección tradicional de personal no ha alcanzado la eficiencia requerida, ya que muchas veces la misma solamente se apoya en la entrevista personal y en la exploración de constructos psicológicos. (Blanco, 2007).

La selección de personal desde un enfoque de competencias atiende directamente a los comportamientos exigidos por el puesto de trabajo y parte de un perfil en el cual se especifican las competencias necesarias y relevantes para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del cargo; de esta forma para predecir el comportamiento futuro de un empleado en un trabajo se utiliza como predictor su comportamiento pasado, entendido esto en el sentido que la persona que ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento en unas condiciones determinadas será capaz de repetirlo en condiciones futuras. (Pereda y Berrocal, 2006)

Spencer y Spencer (1993) en su libro “Competence at Work” comenta que cuando mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias al colaborador, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Es por eso que hoy en día una de las herramientas más completas y complejas con las que contamos para realizar procesos de selección por competencias es el Assessment Center (A.C). Dicha metodología, cuando es bien aplicada, tiene impactos altamente positivos en los resultados del proceso de selección, especialmente en cuanto a su capacidad de predicción. Thorthon III en el artículo “Validity of Assessment centers for personnel selection” (2009) menciona que existe

evidencia suficiente sobre la relación entre los resultados del A.C. y el desempeño laboral futuro.

La metodología de A.C. es uno de los procesos más completos y exhaustivos que pueden emplear las organizaciones a la hora de evaluar competencias, permitiendo que los participantes demuestren el nivel en el que poseen sus competencias a lo largo de un amplio abanico de situaciones. (Pereda y Berrocal, 2006)

Actualmente, muchas organizaciones están utilizando esta herramienta de evaluación, sin seguir de manera adecuada las recomendaciones metodológicas que se requiere aplicar para obtener mejores resultados; estos estándares están resumidos en las guías internacionales de aplicación de Assessment Center. Estas guías han sido formuladas para todo aquel personal de recursos humanos o gerentes de línea que esté designado a manejar un A.C.(ITFACG, 2009).

El presente trabajo busca dar una respuesta a los problemas que se han presentado en la efectividad de los procesos de selección en Laboratorios Bagó del Ecuador, filial Ecuador, por medio de una adecuada implementación de la herramienta de AssessmentCenter en los procesos de selección de personal.

## **Antecedentes**

Laboratorios Bagó del Ecuador pertenece a Grupo Bagó de Argentina; este grupo empresarial tiene sus orígenes desde 1934, cuando Sebastián Bagó funda la empresa pionera del grupo: Laboratorios Bagó. Esta compañía farmacéutica cuenta entre sus principales hitos científicos, con el haber sido el primer laboratorio en fabricar, en 1945, productos en base a

penicilina en Argentina. Pocos años más tarde, Bagó realizaría las primeras exportaciones de sus especialidades medicinales a países de América y Europa. (Laboratorios Bagó, 2013)

Laboratorios Bagó del Ecuador filial de grupo Bagó de Argentina opera en el país desde el año 1992, siendo su principal actividad comercial la distribución y venta de productos farmacéuticos. Al momento la empresa cuenta con 190 trabajadores, divididos el 70% en la parte comercial y el 30 % en la parte administrativa.

Sus oficinas principales se encuentran en la ciudad de Quito y tiene dos oficinas administrativas en Guayaquil y Cuenca con una fuerza de ventas distribuida por todo el país con excepción de la región Insular. (Laboratorios Bagó, 2013)

El departamento de Recursos humanos maneja sus procesos de selección, con diferentes herramientas tales como entrevistas, pruebas psicométricas y/o la metodología de Assessment Center para identificar las competencias necesarias del cargo a evaluar y también si la persona posee el perfil para poder postular al cargo. Sin embargo, estas herramientas no siempre son bien utilizadas. Esto puede contribuir parcialmente al alto índice de rotación de la empresa. En el año 2012, según el archivo de indicadores de Recursos humanos de la compañía hubo un índice de rotación del 45 %.

Por otra parte, los procesos de selección en Laboratorios Bagó del Ecuador no se han manejado de manera estandarizada, en algunas ocasiones establecen algunas herramientas de evaluación para algunos cargos y otras herramientas para otros. Para el área comercial se ha establecido lo siguiente:

- 1.- Prueba de personalidad (16 PF)
- 2.- Prueba de coeficiente intelectual - Prueba piloto del Psicólogo Jaime Moreno
- 3.- Entrevista por competencias por el área de Recursos humanos y por el jefe del área.
- 4.- Assessment Center (en ocasiones cuando hay el tiempo y el espacio).

De manera general, depende del cliente interno las herramientas que se usan en los procesos de selección; es decir si el área de Marketing requiere tener un Assessment Center como método de evaluación, entonces se aplica la herramienta. Pero podemos mencionar que se ha utilizado la Metodología de “AssessmentCenter” sin evaluar la necesidad de aplicar esta herramienta en algunos procesos de selección; es por eso que su aplicación no tiene estándares y objetivos claros dentro de la compañía.

No se ha investigado hasta qué punto se sigue dentro de Laboratorios Bagó del Ecuador una metodología de A.C. y de qué manera se podría mejorar su aplicación dentro del proceso de selección de personal.

## **El Problema**

Uno de los principales problemas de Laboratorios Bagó del Ecuador es la alta rotación de personal. El índice de rotación del personal nuevo en periodo de prueba es alrededor del 33%. (Archivo de indicadores de Laboratorios Bagó del Ecuador 2012). En entrevistas iniciales con algunos de los directivos de la empresa, se detectó que el motivo principal por el cual las personas no cumplen el periodo de prueba y salen de la compañía es porque no poseen las competencias necesarias para el cargo. Por otra parte, muchos de los candidatos seleccionados no llegan al desempeño esperado, los jefes directos no están satisfechos con su desenvolvimiento en el cargo y/o los empleados contratados renuncian o son liquidados antes de los dos meses. (Entrevista de retroalimentación con jefe de ventas y la gerente de recursos humanos, 2013)

En los procesos de selección de personal se aplican los test psicológicos antes mencionados, se realizan las entrevistas y en ocasiones esporádicas se aplica la metodología AssessmentCenter. Al momento de realizar un AssessmentCenter en Bagó se evidenciaban los siguientes problemas: no se lograba evaluar las competencias de manera completa, los evaluadores no estaban satisfechos con los resultados de la aplicación de la herramienta y no se lograba evidenciar quién podría ser el candidato idóneo. Por lo tanto, el proceso de selección a pesar de utilizar la metodología de A.C. no llegaba a tener la efectividad esperada. (Entrevista de retroalimentación con el jefe de ventas y la gerente de recursos humanos, 2013)

Es escasa la literatura que evalúa los AssessmentCenter en empresas en Ecuador y no se ha encontrado trabajos que realicen procesos analíticos sobre la adecuación metodológica de la herramienta A.C. que se aplica en los procesos de selección. Realizar una evaluación de los procedimientos y del ajuste metodológico de la aplicación de esta herramienta, nos puede ayudar a mejorar la efectividad del AssessmentCenter, logrando así una mejor selección del personal, lo que a su vez nos llevaría a tener menor rotación, sobre todo en el primer trimestre. Por otra parte, la satisfacción de los jefes con las nuevas contrataciones se incrementaría.

## **Hipótesis**

La metodología del AssessmentCenter no se aplica correctamente en Laboratorios Bagó del Ecuador por falta de conocimiento del personal de Recursos humanos. Si mejoramos la capacitación sobre esta herramienta, los AssessmentCenter se apegarán a la metodología estandarizada, ayudando a tener candidatos con mejor nivel de desempeño en sus dos primeros meses, que es el periodo de prueba dentro de la compañía.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo y hasta qué punto la correcta aplicación de AssessmentCenter en el proceso de selección de personal disminuye la deserción y la no aprobación de los candidatos seleccionados en los dos primeros meses al momento de ingresar a la compañía?

## **Contexto y marco teórico**

La presente investigación se centra en la correcta aplicación de la metodología del Assessment Center según las guías desarrolladas por la “International TaskForceonAssessmentCenter Guidelines”(ITFACG, 2009). El propósito de la misma es establecer directrices profesionales y consideraciones éticas para los usuarios de esta herramienta. Estas pautas están diseñadas para cubrir las actuales y futuras necesidades en temas de selección y desarrollo humano a los profesionales de Recursos humanos. Las directrices y pasos establecidos pueden ser muy importantes ya que permiten cumplir con todos los objetivos que nos planteamos al usar la herramienta.Sin embargo, existe una gran brecha entre lo que dice la teoría y lo que muchas empresas hacen en la práctica; son pocas las empresas que basan sus procesos de selección en base a guías o consensos establecidos. (Spychasky et. al, 1997) y (Cogularov y Thornton et. al, 2009)

La metodología AssessmentCenter nace para tener mayor efectividad en un proceso de selección en las organizaciones que quieran aplicar un proceso basado en competencias. (Alles, 2006).Esta metodología se realiza mediante un proceso de evaluación conformado por un conjunto integrado de casos y simulacros que sirven de estímulo para generar

comportamientos similares a los que requiere en un puesto de trabajo para desempeñarlo exitosamente.(Moreno, 2004)

Las guías del año 2009 de la “International TaskForceonAssessmentCenter Guidelines” son una actualización de las guías previas de 1989 y del 2000. Estas describen a detalle los pasos a seguir en un Assessment Center; las políticas necesarias en una organización que implementa en A.C.; el entrenamiento de los asesores para el A.C.;y finalmente los aspectos éticos y de validación para los A.C.

Como ya se mencionó anteriormente, en Laboratorios Bagó del Ecuador, los procesos de selección se apoyan en los siguientes instrumentos: 1) Entrevistas por competencias; y 2) Pruebas psicométricas: una de CI desarrollada por Jaime Moreno y la prueba 16 PF. En este trabajo se incorporó el A.C. como herramienta complementaria a estos instrumentos en procesos de mayor complejidad.

### **Definición de términos**

**AssessmentCenter:**Es una evaluación grupal donde los participante resuelven casos de la vida laboral con gran similitud al cargo al cual han sido invitados, para desarrollar ciertos comportamientos y los mismos sean evaluados por observadores capacitados (Alles, 2006). Se utilizan las siglas A.C. como equivalentes en este trabajo.

**Competencias o dimensiones:** Se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, 1982)

**Selección por competencias:** La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un

individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo. (Gil, 2007)

**Competencias genéricas:** Las competencias genéricas son habilidades y destrezas no directamente relacionadas al cargo, que una persona debe tener para ser exitosa en un puesto de trabajo. También se les llama competencias transversales, que se expresan en diferentes cargos, tales como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida. (González y González, 2008)

**Diccionario de competencias:** Son descripciones detalladas de las competencias genéricas y específicas para cada cargo. Cada empresa puede desarrollar sus propios diccionarios de competencias según sus necesidades propias. Laboratorios Bagó del Ecuador basa su diccionario de competencias en el de Martha Alles (2009).

**Entrevista por competencias:** También llamada entrevista conductual estructurada de selección de personal; es un instrumento de selección que consta en una entrevista estructurada o semi-estructurada que permite evaluar habilidades y destrezas necesarias para el cargo. Se usan preguntas focalizadas a las conductas y comportamientos que se quieren evaluar en el candidato. (Salgado y Moscoso, 2001)

**Evaluadores:** personal capacitado para evaluar competencias sobre el cargo a seleccionar (Moreno, 2013)

**Simulación:** Un ejercicio o técnica diseñada para provocar comportamientos relacionados con las dimensiones o competencias del desempeño en el trabajo que requieren los participantes para responder a los estímulos conductualmente situacionales. (ITFACG, 2009)

**Perfil profesiográfico:** Es el documento en el que se reflejan aquellas características que debe reunir un candidato que se ha de seleccionar para cubrir un puesto que previamente tendremos descrito mediante el correspondiente análisis y descripción del puesto. (Pereda y Berrocal, 2006)

**Perfil de competencias:** Conjunto de competencias que posee una persona concreta (Pereda y Berrocal, 2006)

**Entrevista de selección de personal :** Proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistados y uno o varios candidatos, durante el cual, el entrevistador por una parte informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización, y por otra parte recoge información del candidato que le permitirá evaluar su grado de adecuación al puesto de trabajo. (Blanco, 2007)

**16 PF:** Cuestionario de personalidad de 185 elementos con tres opciones de respuesta; destinados a medir el índice de manipulación de la imagen o deseabilidad social y los 16 factores primarios de personalidad: afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención a normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo y tensión. (Castle, 1994)

**Gestión por competencias:** Es el diseño y gestión de un plan estratégico de gestión de una organización alineado a las competencias y necesidades del talento humano de la misma; permitiendo que el personal se adapte a los cambios y evolución de la organización. (Pereda y Berrocal, 2006)

### **El propósito del estudio.**

El presente estudio tiene como finalidad evaluar hasta qué punto la correcta aplicación de la metodología de A.C. en Laboratorios Bagó del Ecuador en los procesos de selección puede mejorar el uso de esta importante herramienta para la selección del recurso humano, para la contratación de personas con nivel deseado de competencias dentro del cargo.

### **El significado del estudio.**

En el contexto empresarial ecuatoriano no existe información documentada del uso del AssessmentCenter en el sector farmacéutico y esta metodología está tomando gran importancia y es utilizada para tener mayor asertividad en los procesos de selección por competencias. Principalmente, este estudio brindará evidencia de la utilidad de seguir los pasos de manera organizada y de esta forma, utilizar esta herramienta de medición de competencias para seleccionar a la persona de mayor cercanía frente al perfilprofesiográfico del cargo.

### **Presunciones del autor del estudio**

Para la correcta aplicación de este estudio, vamos a presumir que la autorización y la colaboración del departamento de Recursos humanos de Laboratorios Bagó del Ecuadorcontinuará, tanto para la evaluación previa del personal como para la evaluación posterior del AssessmentCenter. Se presume también la colaboración de los evaluadores y los

candidatos que gracias a esta metodología serán escogidos como futuros colaboradores de la empresa.

Para la realización de este estudio, se logró obtener el consentimiento por parte de los colaboradores tanto como evaluadores y evaluados quienes estuvieron dispuestos a seguir los procedimientos que establece la guía para las operaciones de A.C. (ITFAC, 2009).

A continuación se encuentra la Revisión de la Literatura, la cual está dividida en cuatro temas. Después, se presenta la metodología de investigación, el análisis de los resultados, y las conclusiones y discusión.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Se realizó una búsqueda de artículos en revistas indexadas y de libros relacionados con la selección por competencias y AssessmentCenter. Primero se revisaron libros de referencia para entender los conceptos generales. Los artículos se buscaron en bases de datos como EBSCO, Springer Link y Google Scholar y directamente en las páginas de sociedades relacionadas al método de AssessmentCenter y journals de Recursos humanos.

### **Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Primero se encontraron libros de referencia en el área de recursos humanos sobre el proceso de selección por competencias y evaluación por competencias. Luego de aclarar los conceptos se realizó una búsqueda en bases de datos científicas usando las palabras clave Assessment Center, “AssessmentCenter Method”, y “AssessmentCenter Guidelines”.

Con los resultados obtenidos, se procedió a hacer una selección de artículos tomando en cuenta dos criterios: 1) relevancia y relación al estudio; y 2) artículos actualizados y de reciente publicación. No se encontraron artículos relacionados a Ecuador.

### **Formato de la revisión de la literatura**

La revisión de la literatura tendrá un formato tema por tema. Se iniciará con los conceptos generales de selección por competencias, llegando hasta el AssessmentCenter y sus particularidades. Se analizará la guía para las operaciones de AssessmentCenter. Finalmente se tratará algunos de los problemas encontrados en la aplicación del AssessmentCenter y el seguimiento de la guía en diversas empresas.

### **Proceso de selección por competencias.**

La selección de personal es un proceso técnico, donde buscamos seleccionar a la mejor persona para el puesto (Alles, 2006). La selección por competencias busca identificar personas que al mismo tiempo tengan conocimientos, la motivación y las competencias requeridas; al unir estos tres factores podremos tener un talento que al momento de contratarlo cumpla con lo esperado para la posición. (Alles, 2006). Existen algunos estudios enfocados a la selección por competencias en los cuales se concluye que las personas que tienen un mejor desempeño dentro del cargo no son las que poseen mayores conocimientos técnicos sino son las que cumplen con las competencias para el cargo vacante. (Gallego, 2000)

## **Metodologías para evaluar competencias**

En un estudio realizado por Gil(2007),se menciona que “la evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo” (pag.87). Estas competencias estarán a lo largo de la vida laboral del empleado y se debe tomar en cuenta para su desarrollo (Gil, 2007). Se puede evaluar competencias a través de algunos métodos como la entrevista por competencia, tests de competencias o Assessment Center.

## **Metodología de AssessmentCenter**

La metodología de AssessmentCentertiene dos funcionalidades principales: para la selección de personal ya sea interno o externo y/o para planes de desarrollo y sucesión. Es recomendable usar la metodología de A.C. para selección cuando se tienen varias personas como candidatos finalistas y se quiere profundizar en alguna competencia específica del cargo que en la entrevista no se logró evidenciar. El AssessmentCenterdentro del proceso de selección se ubica después de la entrevista por competencias y posterior a la evaluación psicométrica.

En el caso de utilizar la metodología de A.C. para desarrollo de competencias, ésta sirve específicamente para detectar necesidades de capacitación y entrenamiento. El objetivo del AssessmentCenter es conocer qué nivel de competencias específicas del cargo los candidatos poseen o que tan cerca están del perfil ideal. De esta manera, múltiples

evaluadores entrenados observan la conducta de cada evaluado y califican el desempeño de las competencias consideradas para el cargo a evaluar. Cabe recalcar que estas competencias pueden ser definidas como conductas observables que ya han sido previamente estudiadas en base a la identificación del análisis del cargo y de los objetivos estratégicos de la organización. (Alles, 2006) Los evaluadores pueden ser o deberían ser el jefe inmediato, el gerente del área, recursos humanos y/o un consultor externo. (Thornton, 2009) .

Por otra parte, Thornton III (1992) comenta que el método de AssessmentCenter es un procedimiento empleado por la dirección de recursos humanos para evaluar a las personas en términos de atributos o habilidades relevantes para la efectividad organizacional. Esta metodología ha ganado gran aceptación en elaboración del proceso de selección para cargos gerenciales como herramientas de evaluación de gerentes y directores.

Smithy Boyle (1988) calcularon la validez predictiva de buen desempeño en el cargo de distintos métodos de valoración de competencias. Encontraron lo siguiente:

<b>Métodos de valoración</b>	<b>Validez Predictiva</b>
<b>AssessmentCenter</b>	0.65
<b>Entrevista focalizadas</b>	0.61
<b>Pruebas de Trabajo</b>	0.54
<b>Test de Aptitudes</b>	0.53
<b>test de Personalidad</b>	0.39
<b>datos Biográficos</b>	0.38
<b>Referencias</b>	0.23
<b>Entrevista tradicional</b>	0.19

Se puede apreciar que el A.C. es la herramienta que más validez predictiva tiene. Por este motivo en varios procesos de selección se decide darle un peso mayor que a entrevistas o pruebas psicométricas.

## **Guía y Consideraciones Éticas Para las Operaciones de AssessmentCenter**

En mayo de 1975, durante el tercer Congreso Internacional del Método de AssessmentCenter, surgió la idea de desarrollar una guía para la correcta aplicación de esta herramienta. Desde esa fecha se ha actualizado la guía por 5 ocasiones. La más reciente actualización (aprobada en el 2008) fue desarrollada y revisada por grupo de expertos de más de 20 países. En la misma se toman en cuenta asuntos como el A.C. en diferentes contextos culturales, el uso de tecnologías en las prácticas de A.C., y el uso de diferentes metodologías de A.C. según el propósito del mismo.

El objetivo del documento es establecer guías profesionales y consideraciones éticas para los usuarios de esta herramienta. Se proporciona una guía para los departamentos de recursos humanos quienes están destinados a dirigir los A.C., como también brindar técnicas de cómo implementarlo.

Los puntos más importantes de la guía son: Elementos indispensables del proceso de A.C.; actividades que no se deben tomar como un A.C; política de ejecución de A.C.; entrenamiento de evaluadores; y finalmente, información entregable a los evaluados.

A continuación se describe los puntos más relevantes del documento (I.T.F.A.C.G., 2009). Se puede encontrar el documento completo en el Anexo 1.

### **1.-Elementos indispensables del proceso de A.C.:**

**a.- Análisis del cargo:** Modelamiento de Competencias, donde se hace una determinación precisa de las dimensiones necesarias para tener éxito en el cargo.

- b.- Clasificación de comportamientos:** Desarrollar categorías para los distintos comportamientos que pueden presentar los participantes y emparejarlos con las dimensiones determinadas.
- c.- Técnicas de evaluación:** Desarrollar técnicas (pruebas, entrevistas, simulaciones) que permitan, mediante la observación de comportamientos, evaluar las dimensiones establecidas en el análisis del cargo.
- d.- Evaluaciones múltiples:** Se deben usar varias técnicas de evaluación para poder tener una visión integral del participante.
- e.- Simulaciones:** Debe haber suficientes simulaciones (ejercicios) relacionadas al cargo. Estos ejercicios deben permitir evaluar la gran mayoría de competencias determinadas para el cargo.
- f.- Evaluadores:** Cada participante debe ser evaluado por varios evaluadores.
- g.- Entrenamiento de los evaluadores:** Cada evaluador debe recibir la capacitación necesaria para cumplir con los objetivos del A.C.
- h.- Registro de datos y calificación:** Debe usarse procedimientos sistemáticos para registrar las observaciones de comportamientos y calificarlas.
- i.- Integración de los datos:** Los datos y calificaciones de todas las técnicas usadas deben integrarse de una manera organizada, tomando en cuenta las observaciones de todos los evaluadores o usando herramientas estadísticas.

## **2.- Actividades que no se deben tomar como un A.C(I.T.F.A.C.G., 2009)**

- Los test de competencias o alguna simulación similar.
- Cuando se hace un panel de entrevista solamente.
- Realización de una prueba técnica.

- Las pruebas de personalidad o cualquier tipo de prueba.
- Evaluación con un solo evaluador.
- Realización de actividades donde los evaluadores no tengan una criba de calificación.
- Simulaciones fuera de situaciones seguras y cómodas.

### **3.-Política de ejecución de A.C.(I.T.F.A.C.G., 2009)**

Las guías recomiendan establecer una política para la ejecución del A.C. que deben velar por la privacidad y seguridad de los candidatos. No debe existir ningún tipo de discriminación por raza, género, edad, etc. Se deberá informar a los candidatos en el proceso de selección y la realización del A.C. y al finalizar el proceso de selección se deberá entregar una retroalimentación a los candidatos finalistas, en el caso que la quisieran recibir.

### **4.-Entrenamiento de Evaluadores(I.T.F.A.C.G., 2009)**

Las Guías del “International TaskForceon Assessment Center Guidelines” recomiendan algunos elementos a considerar para el entrenamiento de los evaluadores. Estas recomendaciones se dividen en cuatro grupos: 1.- Contenido; 2.- Duración; 3.- Guías de evaluación y desempeño; y 4.- Vigencia del entrenamiento.

En lo que respecta al contenido del entrenamiento, las guías nos dicen que este debe incluir al menos(I.T.F.A.C.G., 2009):

- Las dimensiones (competencias) a evaluarse con sus respectivas definiciones.
- La observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos relevantes para esas competencias.

- Los contenidos de los ejercicios y sus objetivos.
- Posibles errores al evaluar dimensiones.

Además el entrenamiento debería tener al menos unos objetivos mínimos:

- Conocer de la empresa, del cargo y del contexto.
- Conocer a profundidad las dimensiones a ser evaluadas.
- Conocer a profundidad las técnicas y ejercicios a realizarse.
- Demostrar habilidades para observar, anotar, clasificar y evaluar los comportamientos relevantes a las dimensiones evaluadas.
- Conocer a profundidad los mecanismos de evaluación y calificación.
- Conocer a profundidad las políticas y prácticas de A.C. en la empresa.
- Conocer a profundidad los procedimientos y estrategias para brindar retroalimentación adecuadamente.
- Desarrollar conocimiento y habilidades para poder desempeñar los roles asignados en los ejercicios del A.C.

En lo que respecta a la duración del entrenamiento, las guías recomiendan adaptarla a: 1.- la metodología y tipo de entrenamiento usados; 2.- las características de los evaluadores; y 3.- las características y complejidad del A.C. planteado.

Para las guías de evaluación y desempeño, se recomienda que el entrenamiento permita a los evaluadores al menos: 1.- calificar comportamientos de manera estandarizada; 2.- reconocer, observar y reportar cada comportamiento en las competencias (dimensiones correctas); 3.- administrar los ejercicios pertinentes del A.C. en caso de que así se requiera; 4.- desempeñar los roles requeridos para los ejercicios del A.C.; 5.- de ser necesario, entregar feedback apropiado y sustentado; y 6.- motivar a los participantes y poder participar en actividades de coaching, actionplanning y desarrollo de metas.

Cada organización debe evaluar los resultados del entrenamiento y poder asegurar que sus evaluadores tienen las competencias necesarias para la correcta aplicación del A.C.

Finalmente, en lo que respecta a la vigencia del entrenamiento, las guías recomiendan que no deben pasar más de 6 meses entre el entrenamiento y la puesta en práctica del mismo. También nos dicen que si ha pasado mucho tiempo desde el último entrenamiento, puede ser una buena práctica el que los evaluadores puedan asistir a cursos de actualización.

### **5.-Participación informada(I.T.F.A.C.G., 2009)**

La empresa debe informar a los evaluados sobre la ejecución del A.C. y sobre su objetivo específico, los puntos a tratar, los tipos de ejercicios que se van a ejecutar, cuánta gente y qué tipo de personas realizarán conjuntamente el A.C., quienes serán los evaluadores y cuántos serán, el material que van a usar, entre otros temas. Finalmente se entregará una retroalimentación en el caso de ser solicitada por parte del evaluado.

### **Problemáticas al momento de ejecutar la Metodología de Assessment Center**

A pesar de la existencia de la guía, varios autores han identificado que no siempre se usa correctamente. Spychalsky en 1997 y Cigularov en 2009 realizaron encuestas en varias organizaciones en los Estados Unidos. A pesar de que un gran número (93%) toma en cuenta a la guía (especialmente en el análisis de Cigularov), se encuentra que son pocas las empresas que cumplen las mismas a cabalidad. Además hay variaciones metodológicas en los mismos puntos de la guía. Como ejemplo podemos mencionar el análisis del puesto: el 70% de las organizaciones realizan análisis del puesto antes de realizar un A.C, sin embargo vemos que

se usan diversas técnicas para esto, desde un descriptivo del puesto, hasta entrevistas y cuestionarios a los supervisores.

No se encuentra literatura que se refiera a la implementación de A.C. en Ecuador y menos del cumplimiento de estas guías internacionales.

De acuerdo a Jaime Moreno (2004) algunas de las razones que en nuestro entorno generan problemas en la aplicación del A.C. son:

- Aplicación de una sola simulación.
- Participa un solo observador.
- Existen varios ejercicios situacionales donde no hay integración de observadores.
- Se realiza varios ejercicios que no tienen relación con las funciones ni las competencias del cargo.
- Evaluación por parte de observadores no capacitados.
- Juegos y dinámicas que no guardan relación con los requerimientos.

## **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología que se usó fue cualitativa y se basó en entrevistas y observaciones. La investigación cualitativa se suele aplicar en estudios exploratorios, principalmente se escoge cuando se tiene poca información sobre el tema y en este caso en esta empresa no se ha estudiado de qué forma ha afectado de forma positiva o negativa el momento de tener evaluadores capacitados dentro del AssessmentCenter de selección.

### **Justificación de la metodología seleccionada**

En Laboratorios Bagó del Ecuador se tiene un pequeño grupo de participantes como evaluadores, ya que no en todos los procesos de selección se hacen AssessmentCenter, sino que se lo aplica solamente en los cargos de mayor complejidad y es por eso que al ser pocos casos la muestra se vuelve más pequeña y es ahí donde se recomienda la investigación cualitativa.

La metodología es realizar entrevistas semi-estructuradas, de 3 a 15 preguntas en un tiempo estimado de 30 minutos. Por otra parte, también se realizó entrevistas estructuradas que dan una guía específica esto se hizo a los evaluados.

Además se observaron y se supervisaron los comportamiento de los evaluadores y evaluados para ver la correcta aplicación de la guía.

#### **Proceso de aplicación de la metodología**

<b>Primer paso</b>	Capacitación de la herramienta del A.C
<b>Segundo paso</b>	Aplicación del A.C
<b>Tercer paso</b>	Entrevistas a evaluadores y evaluados y observación y anotaciones durante los AssessmentCenter.
<b>Cuarto paso</b>	Entrevistas a evaluadores y evaluados y observación y anotaciones al cierre del proceso de selección. Pequeño diálogo para conocer cómo se sintieron y si pudieron medir las competencias y/o pudieron observar todas las competencias esperadas.

<b>Quinto paso</b>	Análisis de la información recolectada.
--------------------	---

### **Descripción de participantes**

Inicialmente en el estudio contábamos con 14 participantes (4 evaluadores y 10 evaluados) sin embargo al momento de tener su consentimiento informado solo se pudo obtener de 3 evaluadores y 9 evaluados; el motivo principal fue porque no querían sentirse comprometidos con ningún estudio o proyecto fuera de sus actividades comunes. En esta investigación no se considerará como relevante el género ni la edad de los participantes, los cuales pertenecen a Bagó o son parte de procesos de selección.

Las personas que participaron en este proceso como evaluadores son un grupo mixto de hombres y mujeres con experiencia laboral de 3 a 5 años.

#### **Evaluados:**

Es un grupo de 9 personas que participaron en el AssessmentCenter y que quisieron formar parte del plan piloto. Los participantes tenían de 25 años en adelante, con 3 años como mínimo de experiencia y con estudios de tercer nivel concluidos o por concluir. No importó la ciudad de procedencia o el país y no hacía falta que hablaran otro idioma aparte del español.

#### **Evaluadores:**

Fueron de 3 personas que fueron capacitados previamente a la realización del A.C. Los evaluadores debían ser personas que posean estudios de tercer nivel, con un amplio conocimiento de la empresa y su experiencia laboral debía ser mayor a 3 años. Su edad no

era relevante para este estudio, sin embargo lo más importante era que conozcan la cultura organizacional de la empresa. Todos los evaluadores habían realizado un curso de evaluación por competencias en el año 2011.

## ANÁLISIS DE DATOS

### Detalles del análisis

Para el análisis del estudio se tomó en cuenta toda la recolección de datos, es decir desde la observación en los AssessmentCenter ejecutados, las entrevistas semi estructuradas con los candidatos seleccionados y no seleccionados, las entrevistas semi-estructuradas a los evaluadores capacitados y las reuniones de retroalimentación establecidas que incluían una pequeña entrevista a los jefes de las posiciones contratadas . En total se logró entrevistar a tres evaluadores y nueve personas evaluadas de los cuales cinco personas ingresaron a trabajar en Laboratorios Bagó.

Los cargos que fueron evaluados por medio de la metodología del AssessmentCenter fueron:

- Coordinador de compras (1)
- Visitador a médicos (2)
- Representante de farmacia (1)
- Trainee de marketing (1)

Se pudo usar también esta metodología para una posición que existió la vacante que fue gerente de producto, sin embargo el candidato finalista solo quiso participar en el proceso de selección en general, pero no quiso participar en el estudio. Dentro de los procesos de selección bajo la metodología de AssessmentCenterse contó con algunos evaluadores como

la gerente de marketing, el gerente general, la gerente financiera, el jefe de abastecimiento, analista senior de recursos humanos, gerente de recursos humanos; todos fueron capacitados sobre la metodología pero quienes quisieron ser parte del estudio y continuar con este proyecto y firmar el consentimiento informado fueron el Jefe de Abastecimiento, Analista Senior de Recursos humanos y la gerente de Recursos humanos.

El gerente general accedió a tener la entrevista sobre qué pensaba sobre la metodología de AssessmentCenter y accedió a ser capacitado sin embargo no quiso firmar el consentimiento informado. Como resultado de esto pudimos obtener 9 evaluados que accedieron a firmar el consentimiento y conocer los resultados de esta investigación y tres evaluadores; todos ellos fueron entrevistados. También fueron entrevistados para conocer los resultados finales el Jefe de Ventas, la Gerente de Marketing y la Gerente Financiera que nos ayudaron con la retroalimentación de los candidatos seleccionados.

### **Aplicación del AssessmentCenter bajo la correcta metodología de las Guías Internacionales en Laboratorios Bagó del Ecuador.**

Se presentó este proyecto de ejecutar la herramienta de AssessmentCenter bajo las guías internacionales a Laboratorios Bagó del Ecuador con el objetivo de tener mayor asertividad en los procesos de selección. En ese momento se contaba con una rotación de personal del 45 % aproximadamente en el año 2012; siendo que el mayor porcentaje de rotación se debía a que las personas no aprobaban su periodo de prueba al momento de ingresar a la compañía. Los directivos de la empresa suponían que esto se debía a que no se estaban seleccionando a las personas de forma correcta. El motivo principal de la salida de

los nuevos colaboradores era porque no cumplían con las expectativas del jefe o porque no se lograban acoplar a la cultura organizacional de la compañía (Archivo de indicadores de R.R.H.H, 2012).

La gerente de recursos humanos no conocía muy bien la herramienta de AssessmentCenter bajo las guías internacionales; había participado un par de veces como observadora, sin embargo no conocía todos los beneficios de esta herramienta. Ella accedió a participar en el estudio y se entusiasmó con la idea de poder tener una herramienta que le ayudara con los procesos de selección y que fuera de la mano con el modelo de gestión por competencias que la compañía aplica.

A continuación se describe el análisis y la descripción de cada paso cuando se aplicó las guías en Laboratorios Bagó del Ecuador:

**-Análisis del Cargo:** En este paso se realizó un levantamiento de necesidades y una discusión sobre el nivel de competencias que debía tener la posición vacante. Se contó en cada proceso de selección con el jefe de posición y la Gerente de Recursos humanos. Se evaluó los descriptivos de puesto de trabajo como los perfiles profesiográficos de la posición, en los cuales se veía si debía existir alguna modificación respecto a alguna competencia o el nivel que se requería.

Al revisar nuevamente el descriptivo de puesto de trabajo, los jefes directos de la posición vacante conocían un poco más a detalle cuál era el alcance de la posición de su subordinado. También en algunas ocasiones les daban más actividades y funciones al cargo lo

cual hacía que el cargo tenga un mayor nivel de competencias y por ende tenía una mejor retribución económica.

Adicionalmente, en algunas ocasiones los jefes de línea con la Gerente de Recursos humanos veían ciertas posiciones claves para poder generar planes de carreras a corto plazo; un ejemplo específico fue el Coordinador de Compras.

**-Clasificación de Comportamientos:** Una vez que se analizó las competencias la Dirección de recursos humanos conjuntamente con el departamento de selección encargado de la correcta aplicación de la metodología A.C. analizaban cuántos ejercicios y qué tipo de competencias se podía medir de acuerdo a lo conversado en el punto uno. Adicionalmente se escogía las competencias de mayor importancia y los comportamientos que debían observarse para evaluarlas correctamente.

**-Técnicas de Evaluación:** Al tener las competencias y saber qué competencias tenían mayor importancia para el cargo a evaluar, el equipo de recursos humanos se reunió con el jefe de la posición para crear ejercicios que ayuden a visualizar las competencias requeridas y que reflejen problemáticas en su trabajo del día a día.

**-Evaluaciones Múltiples:** previamente a la ejecución de los A.C. Los candidatos habían pasado dos evaluaciones, las pruebas psicotécnicas y la entrevista por competencias. El A.C. ayudó a cerrar cualquier brecha o inquietud respecto a las competencias del cargo sobre los candidatos y así se combinó la información que se tuvo en las evaluaciones previas con la información que se obtuvo en el A.C.

**-Simulaciones:** Se realizaron por A.C. tres simulaciones, estas fueron previamente validadas por el departamento de recursos humanos y la jefatura de la vacante.

**-Evaluadores:** Junto con la gerente de recursos humanos se escogió a los evaluadores y se aseguró que reciban la capacitación necesaria para llevar cada A.C. de forma adecuada.

**-Entrenamiento de los Evaluadores:** Para capacitar a los evaluadores se utilizó de 2 a 4 horas previas al Assessment Center con el objetivo de dar a conocer: las competencias y los comportamientos con sus respectivas definiciones en cada ejercicio programado; lo que se debe observar, anotar y de qué forma se debe clasificar los comportamientos que son relevantes para medir las competencias deseadas para el cargo vacante, también se recalcó los posibles errores al momento de evaluar.

Adicionalmente era importante desarrollar en los evaluadores el conocimiento y las habilidades para poder desempeñar los roles asignados en los ejercicios del A.C.

Existieron algunas dificultades para encontrar los tiempos para capacitar a las personas y que las personas pusieran el 100% de atención en la capacitación. En ocasiones, los evaluadores creían saber cómo evaluar competencias en un A.C. y que esto constaba solamente en observar y calificar sin una capacitación previa.

Por otra parte se daba una pequeña actualización a los evaluadores sobre el diccionario de competencias y se repasaban los niveles que la posición vacante necesitaba.

Finalmente se aseguró que el evaluador conozca los objetivos claros de la capacitación y los estándares de calidad esperados para lograr juicios confiables y precisos en sus evaluaciones.

**-Registro de Datos y Calificación:** Durante la capacitación se les entregaba a los evaluadores una hoja de calificación de los comportamientos que se esperaban de cada competencia a evaluar para cada ejercicio. Era una hoja dinámica y de fácil comprensión para que los evaluadores; quienes debían realizar todas las anotaciones de sus observaciones en esta hoja.

El sistema de calificación era en base a números para que de esta manera al momento de juntar datos sea más fácil el registro. Los evaluadores estuvieron de acuerdo y aprendieron fácilmente este sistema de calificación.

Las guías internacionales te recomienda filmar o grabar el A.C. sin embargo no es legal al momento en el país sin firmar un consentimiento; este ítem se consideró dentro del proceso no apropiado ya que no se quería someter a tanta presión a los candidatos .

**-Integración de los Datos:**Se usó una base en Excel para poder calificar de forma fácil y rápida al momento de la reunión final con los evaluadores, esta tabla realizada en Excel tiene ya una tabulación para solamente sumar puntajes y de acuerdo al puntaje se ve el nivel de competencia en el que se encuentra la persona.

La integración de datos se realizó al final de cada A.C. con todos los evaluadores presentes, era muy importante conocer sus puntos de vista y saber por qué habían colocado cada calificación y si tenían algún comentario sobre algún candidato o sobre alguna competencia. Adicionalmente esta parte era esencial para conocer si la metodología aplicada estaba funcionando bien ya que si todos los evaluadores calificaban de forma similar entre ellos, su capacitación sobre el A.C. había sido correcta. Sin embargo si veíamos que había algún desfase o que no había ninguna relación entre las calificaciones de los evaluadores era

seguramente porque algo estaba pasando en la capacitación previa al A.C. y eso era un indicador de restablecer el sistema de capacitación.

En buena hora en los cinco A.C. que se realizaron no existió ninguna brecha de los evaluadores sobre sus calificaciones, siempre fueron similares y las observaciones que hacían los evaluadores fueron de valor respecto a las competencias que habían observado.

La integración de datos en cada A.C. fue ejercicio por ejercicio, se analizó cada candidato sobre las competencias que se había evaluado, se tomó en cuenta todas las anotaciones cualitativas de cada evaluador como respaldo de su calificación en la competencia evaluada.

**-Participación informada:** Todos los candidatos que eran invitados a participar en el proceso de selección se les mencionaban todas las etapas del proceso. Los candidatos finalistas que pasaban a la etapa del A.C. se les informaba el tiempo, tipo de ejercicios, cuántos y qué evaluadores iban a asistir al A.C. además se hacía énfasis en la confidencialidad que se mantenía sobre la evaluación para que se sintieran seguros de poder asistir.

**-Política de A.C.:** Las guías internacionales solicitan crear una política para la ejecución de A.C. dentro de la compañía sin embargo se evaluó la política para los procesos de selección dentro de Laboratorio Bagó del Ecuador y la misma cumplía con los parámetros que solicita las guías internacionales.

## **Modelo general de A.C. utilizado en Laboratorios Bagó del Ecuador**

En base a las guías internacionales se siguió una misma estructura de A.C. para todos los procesos de selección, que se detalla a continuación:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
Palabras de apertura	5 minutos
Ejercicio 1 Ejercicio dinámica de grupo	30 minutos
Ejercicio 2 Método del caso	40 minutos
Ejercicio 3 Role Playing - Caso Adhoc	120 minutos
Evaluación Grupal por parte de los Evaluadores	60 minutos
<b>TOTAL</b>	<b>4 :15 Horas</b>

En los siguientes párrafos Se detalla los resultados de los procesos de selección con A.C.:

### **1.- Proceso de selección- Coordinador de Compras**

El proceso de selección de la vacante de coordinador de compras se llevó bajo un modelo mixto; es decir fue una selección interna y externa. Se tomó en cuenta colaboradores de la empresa y candidatos externos. Inicialmente se realizó el levantamiento de necesidades

del cargo, se actualizó el descriptivo de puesto de trabajo y el perfil profesiográfico con la gerente de recursos humanos, el jefe de abastecimiento y la gerente de finanzas. Una de las inquietudes por parte del departamento de recursos humanos fue conocer el motivo de la vacante y como se encontraba el clima del área. Se mencionó que la persona que ocupaba esa posición lo había hecho por 7 años consecutivos y que salió de la compañía por una mejor oportunidad laboral. En esta etapa del proceso se decidió que se quería utilizar el A.C. como herramienta de evaluación por lo tanto la gerente de recursos humanos estableció un cronograma para la capacitación de los evaluadores, como el cronograma del proceso de selección.

En el proceso de selección existió 1 candidato interno y 9 candidatos externos de los cuales se descartaron 4 de ellos por pruebas psicotécnicas y entrevista por competencias. Los candidatos que pasaron al A.C. fueron 4 candidatas externas todas con estudios de pregrado de administración de empresas o comercio exterior y su edad oscilaba entre 23 a 28 años. Su experiencia profesional era de uno a tres años de experiencia como solicitaba el perfil profesiográfico. Después del Assessment Center se escogió a los tres mejores que pasaron a la entrevista con el jefe de la posición y con la gerente del área de esta forma ellos pudieron complementar la información que tenían de sus comportamientos en el A.C. y el informe preliminar de cada candidata.

Para la decisión final se les dio las siguientes ponderaciones a cada herramienta de evaluación:

<u>Herramientas</u>	<u>Valor en Porcentajes</u>
Pruebas	20%

Entrevista por competencias	35%
Assessment Center	45%
Total	100%

Se dio más peso al A.C.porque se consideró que era la manera más efectiva de conocer las competencias de los candidatos y conocer a los candidatos.La elección final fue por la candidata que mayor puntaje. El proceso duró aproximadamente 4 semanas.

### Detalle sobre el A.C.

Durante la reunión inicial se escogió las competencias y el nivel de las mismas que debía tener la posición. Estas competencias debían ser medidas en el A.C:

Competencia	Nivel	Descripción
Planificación y Organización	B	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.
Orientación al cliente	A	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa.
Pensamiento analítico	C	Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema.
Negociación	A	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar – ganar.
Integridad	A	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad

Competencias adaptadas del Diccionario de Competencias en Martha Alles (2010)

Durante el A.C. se explicó nuevamente la metodología a seguir del A.C. a los candidatos y se les agradeció por la participación. Se explicó a detalle cada uno de los ejercicios y el tiempo que se iba a utilizar para cada uno. Por otra parte, se entregó material para que ellos puedan desarrollar los ejercicios.

Se realizaron tres ejercicios para medir sus competencias:

- 1.-Dinámica de grupo: se midió orientación al cliente interno e integridad
- 2.- Caso - Ejercicio de simulación de su puesto de trabajo: se midió su pensamiento analítico, y su capacidad de organización.
- 3.- Caso Adhoc: las competencias evaluadas fueron negociación y pensamiento analítico.

Al final se les agradeció por el tiempo y se les comentó cómo se cerraría el proceso de selección como también se les ofreció un feed back de lo evaluado.

Una vez que se cerró el A.C. con los candidatos, hubo una reunión con los evaluadores para recoger las calificaciones de las competencias y sus anotaciones. Se analizó cada candidato por competencias y se comparó los puntajes hasta llegar a un acuerdo. Esta recolección de datos tuvo un buen resultado porque se llegó a un acuerdo sobre los tres finalistas.

Como evaluadores estuvo gerente de finanzas, jefe de abastecimiento, gerente de recursos humanos todos los evaluadores fueron capacitados en base a las guías. La capacitación fue durante dos días por dos horas cada día, en base a los ejercicios, el sistema de calificación, las competencias que se debía medir en cada ejercicio.

## **2.- Proceso de selección - visitador a médico**

Se realizó un solo proceso de selección para las dos vacantes del cargo de visitador a médico. El proceso de selección se lo llevo de forma externa. Estas dos posiciones estaban vacantes porque dos personas habían salido de la compañía sin haber cumplido el periodo de prueba. Se estableció una reunión de inicio con la gerente de recursos humanos, con el jefe comercial y la jefa de entrenamiento para conocer las necesidades y problemáticas de la posición. En esta reunión fue de vital importancia poder contar con la presencia de la jefa de entrenamiento porque ella se encargaba de la inducción general a los nuevos colaboradores en el área comercial. Por lo tanto ella sabía muy bien cómo debía ser el perfil de un visitador a médico para ser exitoso en su gestión. Por lo tanto se llegó a un acuerdo de ejecutar la herramienta de evaluación al A.C. Para medir las competencias de un visitador a médico además de las otras herramientas usadas habitualmente.

En el proceso de selección se preselecciono a 20 candidatos para la primera etapa los cuales se descartaron 12 de ellos por pruebas psicotécnicas y entrevista por competencias. Sin embargo la gran mayoría de ellos se descartaron porque no alcanzaron el puntaje deseado en la prueba de coeficiente intelectual. Fueron 8 candidatos los que pasaron a la etapa A.C., su edad oscilaba entre 28 a 37 años. Su experiencia profesional era de cinco años, como solicitaba el perfil profesigráfico. Después del Assessment Center se escogió a los cinco mejores que pasaron a la entrevista final con el jefe comercial.

Para la decisión final no se designaron pesos porcentuales a las evaluaciones solamente se realizó un informe final de los cinco candidatos finalistas con los resultados de sus evaluaciones. El proceso duró aproximadamente 6 semanas.

## Detalle sobre el A.C.

La jefa de entrenamiento tenía una amplia experiencia en la ejecución de A.C. por lo tanto su capacitación como evaluadora no fue larga. Se le dio un pequeño reforzamiento de lo que se trataba las guías internacionales y la forma en cómo se debe evaluar. Sin embargo la metodología que ella seguía para realizar y ser evaluadora de un A.C. era muy similar a la de las guías. Por lo tanto trabajamos dos horas solamente para su capacitación.

Las competencias que se debían medir en el A.C. eran:

Competencia	Nivel	Descripción
Innovación	B	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de economía donde actúe.
Orientación a Resultados	A	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización
Perseverancia	A	Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
Impacto Influencia	B	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.
Desarrollo de Relaciones	B	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

Competencias adaptadas del Diccionario de Competencias en Martha Alles 2010

Se realizaron tres ejercicios para medir las competencias detalladas con una duración de una hora cada ejercicio aproximadamente. A continuación se enumera los ejercicios utilizados:

- 1.-Dinámica de grupo: Se llevó a cabo una presentación de cada uno de los candidatos mediante un ejercicio grupal se midió Desarrollo de Relaciones e Impacto e influencia
- 2.- Caso -Ejercicio grupal: se hizo un programa pequeño de capacitación de una hora y media; donde se los colocó en una clase para realizar preguntas y una pequeña exposición Aquí se midió Innovación, Orientación a Resultados.
- 3- Clínica de ventas: Se les pidió hacer una venta al jurado del producto Fue un ejercicio completo ya que se pudo medir: Perseverancia, Orientación a Resultados e Impacto e influencia.

Para esta evaluación se contó con tres evaluadores: dos analistas de recursos humanos y la jefe de entrenamiento, quien fue la moderadora y en el último ejercicio fue parte de rol play.

Fue muy interesante la intervención de la jefe de entrenamiento porque ella conocía muy bien las competencias de la posición, los comportamientos esperados, lo que no debían hacer como candidatos postulantes y se cuidó muy bien todos los detalles. Lo más importante fue al momento de unir todas las evaluaciones ya que sus comentarios contribuían a las calificaciones de las dos analistas de recursos humanos. A la final se llegó a un acuerdo de pasar a 5 candidatos finalistas a la etapa final.

## Proceso de selección de Representante de Ventas

El cargo representante de ventas dentro de la compañía es un cargo operativo dentro de la estructura, no tiene mayor dificultad en sus funciones. Sin embargo esta posición vacante se contrató con un enfoque de un plan de crecimiento a corto plazo. Es por esta razón que se quería contratar a alguien que tuviera ya competencias desarrolladas para poder ser a futuro un jefe de trademarketing. Se inició el proceso con una actualización del descriptivo del cargo y un levantamiento de perfil profesiográfico. En esta reunión se contó con la presencia del departamento de recursos humanos y con la jefe de trademarketing. Durante esta reunión se decidió realizar el proceso de selección a nivel externo y usar la herramienta de Assessment Center además de las pruebas psicométricas y entrevistas por competencias. Se contó con 10 candidatos externos de los cuales se descartaron 4 de ellos por pruebas psicotécnicas y entrevista por competencias ya que no cumplía con el perfil profesiográfico. 6 candidatos pasaron para la evaluación de Assessment Center. Todos los candidatos poseían estudios de pregrado de administración de empresas, su edad era de 24 a 32 años y tenían de tres a cinco años de experiencia. El proceso duró 3 semanas aproximadamente.

### Detalle del A.C.

Las competencias que se tomaron en cuenta para este A.C. fueron:

Competencia	Nivel	Descripción
Comunicación	B	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito
Innovación	A	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización
Orientación a	A	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con

resultados		los competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.
Planificación y organización	B	Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.
Desarrollo de Relaciones	B	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

Competencias adaptadas del Diccionario de Competencias en Martha Alles 2010

Se aplicaron tres ejercicios:

- 1.-Presentación de cada uno de los candidatos mediante un ejercicio individual – se pudo medir su nivel de comunicación
- 2.- Caso –Ejercicio individual – creación de un producto que no exista en el mercado, se midió suInnovación, Planificación y organización, y su orientación a resultados.
- 3.- Caso de negociación- ejercicio grupal: se midió su Desarrollo de Relaciones y su comunicación.

Al final se les agradeció por el tiempo y se les comento cómo se cerraría el procesos de selección como también se les ofreció un feed back de lo evaluado.

Los observadores fueron dos analistas de recursos humanos. La capacitación presentó algunas dificultades, como la falta de tiempo debido a su carga laboral. Se escogieron tres personas que salieron con mejores resultados en el A.C. para pasar a la entrevista final.

### **3.- Proceso de selección Trainee de marketing**

Se creó lavacante para el cargo de Trainee de marketing con el objetivo de forma un nuevo gerente de producto y de motivar al personal de ventas mostrando que la compañía tiene un plan de carrera para ellos. Por lo tanto se realizó el proceso de selección solamente

con candidatos internos. Se seleccionó colaboradores que trabajaban como visitantes a médicos dentro de la compañía y que hayan tenido buenos resultados durante el último año.

Inicialmente se mantuvo una reunión de levantamiento de perfil profesiográfico y actualización del cargo con la gerente de marketing y los gerentes de producto actuales. Se postularon 8 candidatos internos a nivel nacional de los cuales se descartaron 4 de ellos por entrevista por competencias ya que no cumplía con el perfil y los otros 4 candidatos pasaron para la evaluación de Assessment Center. Todos los candidatos tenían estudios de pregrado de administración de empresas, su edad oscilaba entre 30 a 35. En este proceso solo se usó una herramienta de evaluación adicional fuera del A.C. que fue la entrevista por competencias. El proceso de selección duró aproximadamente 6 semanas.

### **Detalles del A.C.**

Se concluyó que se requería un perfil con competencias directivas. Las competencias fueron a evaluar: comunicación, pensamiento analítico, creatividad, liderazgo.

Competencia	Nivel	Descripción
Comunicación	A	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito
Innovación	A	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con los competidores o superarlos, Está atento a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, y detecta y promueve acciones orientadas a satisfacerlos.
Pensamiento analítico	A	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
Liderazgo	B	Mantiene informados a sus colaboradores acerca de nuevas

		decisiones o cambios en el plan estratégico de la organización..
--	--	--

Competencias adaptadas del Diccionario de Competencias en Martha Alles 2010

Se aplicaron tres ejercicios:

- 1.-Presentación de cada uno de los candidatos mediante un ejercicio individual – se pudo medir su nivel de comunicación
- 2.- Caso –Ejercicio individual – creación de un producto
- 3.- Caso simulación de puesto de trabajo

Los evaluadores fueron gerente de recursos humanos, gerente de marketing y una de las analistas de recursos humanos. Es importante recalcar que en este proceso se valoró también además de las evaluaciones, la trayectoria dentro de la empresa y sus logros profesionales. Por ejemplo, dos de los candidatos habían sido calificados como los mejores vendedores del año y eso también se tomó en cuenta.

Después del Assessment Center se escogió a los dos mejores que pasaron a la entrevista con el jefe de la posición.

### **Importancia del estudio**

### **Resultados las entrevistas a los evaluadores**

Se usó un modelo de entrevista semiestructurada para obtener información sobre la experiencia de los evaluadores durante el entrenamiento y los Assessment Center. Esta entrevista duró aproximadamente 30 minutos, y se la realizaba cada vez que finalizaba un proceso de selección.

Lo que se quería conseguir con estas entrevistas era saber cómo la gente se sintió al momento de ser evaluadora y al momento de la capacitación. Adicionalmente se quería conocer si las personas que habían participado de este estudio habían entendido la utilidad y los beneficios de la herramienta de A.C.

Se realizaron entrevistas a la gerente de recursos humanos, al jefe de abastecimiento, a la jefa de entrenamiento, gerente financiera, a la analista de recursos humanos y el gerente general, a quienes se brindó la capacitación. Sin embargo los que aceptaron participar en el estudio fueron la gerente de recursos humanos, el jefe de abastecimiento y la analista de recursos humanos.

Se pudo observar que todos los evaluadores coinciden en que el A.C. es una buena herramienta para medir competencias, permite a conocer a los candidatos a mayor profundidad.

El jefe de abastecimiento y la analista de recursos humanos después de la capacitación aprendieron que el Assessment Center es una herramienta que ayuda a conocer a los candidatos mediante sus comportamientos y también te ayuda a identificar sus áreas de mejora.

La gerente de recursos humanos ya había tenido experiencia previa en otros A.C pero mencionó que nunca había seguido ninguna guía, ni había sido capacitada previamente con tanta rigurosidad. Como líder del departamento de recursos humanos le pareció una herramienta efectiva pero de alto costo. Es por este motivo que prefiere usarla para cargos de mayor complejidad. La gerente financiera considera que, al mantener a una persona por cuatro horas consecutivas realizando actividades similares a un día de trabajo, se puede evidenciar como sería en la vida real, conociendo de cerca sus fortalezas y los puntos a trabajar.

Respecto a la capacitación los evaluadores concuerdan en que sin la capacitación previa hubiera sido imposible saber qué se va a medir de qué forma y que es lo que se va a medir. Aparte que la capacitación nos dice que es cada ejercicio y adicionalmente nos dice cuál debe ser nuestro rol y nuestra participación en el A.C.

Se les preguntó también que tipo de características debe tener un Evaluador en un A.C. y las cualidades del mismo. Todos mencionaron que un evaluador debe ser analítico, empático, buen observador y detallista; sin embargo es importante que conozca la cultura organizacional, los principios y valores de la empresa, ya que es importante conocer si las personas que son evaluadas tienen las competencias que requiere el puesto..

El jefe de abastecimiento mencionó que se necesita profundizar, incluso más, las capacitaciones para entender mejor la metodología y el proceso de A.C. Esto se debe a que no se ha usado esta herramienta muchas veces dentro de la empresa y existen pocas personas con conocimientos suficientes para ser buenos evaluadores. Además cree que hay escaso conocimiento sobre el diccionario de competencias de la compañía entre los trabajadores. Mencionó que es necesario capacitar a todos los trabajadores de la empresa sobre las competencias requeridas para sus cargos.

Dos de los evaluadores estuvieron de acuerdo en que para que funcione la gestión de competencias en la empresa y por lo tanto el A.C., es necesario capacitar a los jefes intermedios en Gestión de competencias, tipos y definiciones de competencias de la empresa.

Todos los evaluadores coinciden en que el A.C. es una herramienta costosa y que toma mucho tiempo. Por este motivo creen que deben usarse para los cargos de alta complejidad técnica o estratégica.

Como observación global de la entrevista se puede decir que todos saben la utilidad del A.C. y sus beneficios sin embargo no consideran una herramienta que quieren usar para todas los procesos de selección.

La jefe de entrenamiento piensa que el A.C. es una herramienta adecuada y que permite que los nuevos colabores se adapten mejor a los programas de inducción.

### **Resultados de entrevista a evaluados**

Se realizó entrevistas semi-estructuradas a los candidatos que participaron en los Assessment Center en Laboratorios Bagó del Ecuador. Fueron nueve candidatos quienes quisieron participar en este estudio. El objetivo de estas entrevistas fue conocer cómo se sintieron los candidatos durante el Assessment Center y si piensan que esta herramienta se planteó correctamente, logrando que muestren sus competencias.

Se pudo observar en las entrevista de los candidatos que el conocimiento sobre la herramienta del A.C. era bajo ya que no todos sabían de lo que se trataba. Solo la mitad de ellos habían participado en un A.C. antes. El candidato seleccionado para el cargo de Representante de Ventas no había participado en un A.C. previamente Sin embargo con la explicación previa al A.C. entendió de lo se trataba y al momento de hacerle la pregunta el contestó: “el Assessment Center sirve para ver si somos aptos para el cargo que estamos aplicando según las competencias que nos miden.”

Por otra parte, el candidato postulante a Trainee de marketing contestó sobre el A.C. que: “Es como un juego donde trabajas bajo presión y tienes que llegar al resultado siendo calificado por los que van hacer tus jefes” y es ahí donde tú tienes que demostrar quién eres”.

Una observación interesante que hicieron los participantes fue que el A.C. les da una

idea de cómo será su futuro trabajo y si están capacitados para el mismo y que la empresa demuestra compromiso con el talento humano y su futuro desarrollo.

En las entrevistas se evidenció que el A.C. tuvo una gran acogida dentro de los participantes; ya que consideraron que es una herramienta adecuada para poner en marcha un plan de desarrollo a nivel personal y profesional.

El A.C. para los participantes lo consideran útil como herramienta de evaluación; porque como candidato se puede evidenciar si eres apto o no para el cargo que están aplicando; como también hace que el candidato finalista entra con mucha más seguridad al cargo.

Otro punto importante dentro de las entrevistas a los evaluados fue qué piensan de los evaluadores. Los participantes dijeron que los evaluadores hicieron un papel importante dentro del Assessment Center; sintieron que tenían la confianza para desenvolverse dentro del salón sin ningún tipo de problema; que todo se realizó con el respeto y profesionalismo.

### **Resultados entrevista a jefes directos a los dos meses de la selección.**

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los jefes inmediatos de las posiciones de los nuevos colaboradores que había utilizado la herramienta de A.C. las entrevistas fueron: al Jefe de Abastecimiento, a la jefe de trade marketing y al jefe de ventas.

Las entrevistas se realizaron a los dos meses desde el ingreso de los nuevos colaboradores. El resultado de las entrevistas a los jefes fue enfocado en conocer cómo los jefes se sentían con los nuevos colaboradores, si en esos dos meses habían podido observar si las personas cumplían con el perfil de la posición y si evidenciaban el desarrollo de las competencias requeridas. Los resultados de la entrevista fueron satisfactorios, un ejemplo de

esto fue el Jefe de Ventas que comentó “A pesar que las dos candidatas finalistas que han ingresado a la compañía sin tener una idea de nuestros productos han despuntado muy bien, Una de ellas la he cambiado a una de las zonas de mayor exigencia ya que su perfil da para eso y más”. La otra candidata es una persona analítica, segura, va a paso lento pero pisando fuerte; me gusta su desenvolvimiento y su manejo de relaciones interpersonales. ”.

En dos meses es poco tiempo para dar una respuesta sobre el desempeño de alguien sin embargo según la política de la empresa que se hace una evaluación de los dos meses al ingresar los nuevos colaboradores, los comentarios fueron buenos; todos los jefes estaban de acuerdo que las competencias que poseían los nuevos colaboradores iban acorde a la posición lo cual facilitaba que la persona se adapte con mayor facilidad y rápidamente a la compañía. Por otra parte cuando se entrevistó a la jefe de trademarketing nos comentó: “me gustó mucho su perfil en el proceso de selección, dentro del A.C. y después en la entrevista; y hoy por hoy en este mes su desempeño ha superado mis expectativas”.

En las entrevistas de los dos meses es posible que se solicite un nuevo proceso de selección ya que si el nuevo colaborador no logra desempeñarse de la manera esperada. Sin embargo ninguno de los procesos de selección que se hizo con A.C. tuvimos este tipo de experiencia.

Las preguntas a los jefes de las posiciones buscaban conocer el desempeño de las personas seleccionadas bajo la herramienta de A.C. conocer el resultado que se les hace en las encuestas al solicitarles una calificación sobre su desenvolvimiento y desempeño y si como jefes directos les gustaría renovarles el contrato y pasar el periodo de prueba.

El último comentario que ayudó a respaldar que la herramienta de A.C. es una herramienta útil para la selección fue el comentario del jefe de abastecimiento respecto a la persona contratada para coordinadora de compras “su desempeño es muy bueno, hay cosas

como siempre que está aprendiendo, pero tengo buenos comentarios respecto a su trabajo, creo que estoy contento con lo que hace y sobre todo su forma de ser lo cual hace que se adapte fácilmente a la compañía.”

El resultado general de las respuestas de los jefes son fundamentales porque es necesario conocer si los jefes están o no satisfechos con las personas contratadas ver si la selección ha sido efectiva.

## **Conclusiones**

¿Cómo y hasta qué punto la correcta aplicación de AssessmentCenter en el proceso de selección de personal disminuye la deserción y la no aprobación de los candidatos seleccionados en los dos primeros meses al momento de ingresar a la compañía?

Se puede contestar a la pregunta de investigación que la correcta aplicación de la metodología del AssessmentCenter, combinada con otras herramientas en el proceso de selección, logra que se disminuya el nivel de rotación en los primeros dos meses de contratación, ya que los candidatos poseen el nivel de competencias deseado para desarrollar las funciones de su cargo.

Se evidenció también que la adaptación a la cultura de la organización fue más exitosa que en procesos donde no se había aplicado el A.C., posiblemente debido a que al tener una evaluación más profunda y holística del candidato, se puede determinar su futuro nivel de inclusión en la cultura.

Es importante mencionar que los jefes de los candidatos seleccionados con el apoyo del A.C. expresaron su satisfacción con su rendimiento. Por otra parte, las personas contratadas se sienten más seguras porque saben el nivel de complejidad de la posición; en la

retroalimentación sobre el proceso conocen el resultado del A.C. lo cual les genera mayor seguridad para realizar su trabajo.

En la evaluación de desempeño de los nuevos colaboradores ingresados bajo la metodología de A.C., que se aplica a los dos meses para ver si continúan en la empresa, se puede evidenciar que tienen una calificación por encima del promedio, con buenos comentarios sobre la calidad de su trabajo. (Archivos de personal recursos humanos, 2013)

La correcta aplicación del Assessment Center ayuda a verificar competencias, rasgos de personalidad, si la persona encajará con la cultura empresarial y con el jefe.

En Laboratorios Bagó se realizaba un A.C., sin embargo no se seguía todo los pasos de la guía internacional y en ocasiones esto podía ser no muy efectivo dentro del proceso de selección ; sin embargo este plan piloto de aplicación de la metodología del Assessment Center bajo las guías internacionales se logró aplicar en 5 procesos de selección y los 5 procesos fueron exitosos al momento de contratar las personas y, sobretodo ya una vez la persona seleccionada estuvo en su puesto de trabajo, los jefes en su evaluación de periodo de prueba estaban muy satisfechos con el trabajo de las personas y muchas de ellas tenían una nota elevada sobre el resto.

Por otro lado, la pregunta de investigación también buscaba determinar si los candidatos seleccionados después de sus dos meses habían demostrado las competencias evidenciadas en el Assessment Center. Luego de la entrevista con los jefes se pudo verificar que los candidatos tenían las competencias, además de seguir motivados y demostrar buenos niveles de adaptación al ambiente de trabajo y a su equipo, generando incluso nuevos proyectos.

Se logró determinar que al ejecutar correctamente la metodología de Assessment Center bajo las guías mencionadas se generó satisfacción por parte del jefe y el nuevo colaborador en los primeros meses luego del ingreso a la compañía.

En el estudio se evidenció la importancia de la utilización de las guías, ya que solamente así se pudo evaluar las competencias solicitadas por medio del A.C.: al seguir los pasos solicitados obtuvimos los resultados esperados, que eran medir las competencias de cada cargo a evaluar.

Otro de los objetivos específicos era capacitar a los evaluadores, de tal manera que puedan medir las competencias y seguir las directrices de la guía internacional; para esto se utilizó en promedio una hora, actividad que se apoyó en una capacitación previa sobre el diccionario de competencias de la empresa, con lo que se logró profundizar sobre la metodología bajo las guías internacionales.

### **Limitaciones del estudio**

Se sabe que en el contexto empresarial ecuatoriano no existe información documentada del uso del Assessment Center en procesos de selección en el sector farmacéutico; a pesar que esta metodología está tomando gran importancia y es utilizada para tener mayor efectividad en los procesos de selección por competencias.

Otra limitación de este estudio fue que el tiempo que toma esta herramienta. La gerente de recursos humanos la consideraba efectiva, sin embargo, consideraba que al implicar de 4 a 5 horas por observador, tiene un costo alto de hora/ hombre, ya que al ser las gerencias partes de los evaluadores capacitados los costos suben, por lo tanto no se podía aplicar a todos los procesos de selección de la empresa; muchas veces esta herramienta es

considerada como efectiva sin embargo por el tiempo que toma y la logística que la misma conlleva, muchas veces no es muy aplicable para las empresas.

Otra limitación es que no siempre los candidatos quisieron participar en un AssessmentCenter por temas de confidencialidad.

Por último y una de las limitaciones más importante de este estudio es que fueron solo 5 casos por lo que los resultados son poco extrapolables a otras empresas o en otros contextos.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

Es necesario que se repita más estudios sobre la correcta aplicación del A.C. bajo las guías internacionales en otras empresas; y probablemente ir adaptando la metodología (conservando la rigurosidad y la ética) a un contexto ecuatoriano.

Es muy importante que las competencias se puedan evaluar bien en un proceso de selección. Mucho de la adaptabilidad, el desempeño, y el bienestar del trabajador y de la empresa dependen de esto. Una buena selección se traduce en trabajadores más felices por que realizan tareas que saben desempeñar bien, y en empleadores contentos porque tienen trabajadores con altos rendimientos laborales. El ambiente laboral mejora, ya que las personas contratadas pueden desempeñar correctamente su trabajo, evitando problemas con otros colegas. Por este motivo es importante el estudio y desarrollo de técnicas y metodologías para la evaluación correcta tanto de competencias genéricas y específicas.

### **Resumen general**

Se realizó cinco AssessmentCenter bajo las guías internacionales con la finalidad de conocer si con la utilización de esta herramienta se logra contratar personas que posean las

competencias para el cargo vacante y logren adaptarse al equipo y a la empresa sin tener que renunciar o ser despedida a los dos meses. A pesar que solo fueron 5 selecciones por esta metodología, las cinco personas ingresadas tuvieron muy buenos resultados en su evaluación de desempeño y los comentarios de sus jefes fueron muy buenos, generando expectativas sobre sus planes de carreras dentro de la compañía.

## REFERENCIAS

Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K., & Thornton, G. C. (2009). *AssessmentCenters: Current Practices in the United States*, *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 387–407. doi:10.1007/s10869-009-9123-3

Alles, M. (2006). *Selección Por Competencias*. Buenos Aires, Argentina:EditorialGranica

Gallego, M. (2000). *Gestión Humana Basada en Competencias: Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. *Revista Universidad EAFIT*, 63 – 71.

Gil Flores, J. (2007). *La Evaluación De Competencias Laborales*. *Educación XX1*, 10, 83–106. doi:10.5944/educxx1.1.10.298

ITFACG.(2009). *Guidelines and ethical considerations for AssessmentCenter operations*.

*International Journal of Selection and Assessment*, 17(3). Retrieved from

<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Guidelines+and+Ethical+Considerations+for+Assessment+Center+Operations#1>

Moreno, J. (2004) *AssessmentCenter*. Corporación Líderes,(pp.1-13) Quito, Ecuador.

Salgado, Jesús & Moscoso, Silva (2005). *Entrevista conductual estructurada de selección del personal. Teoría, practica y rentabilidad*. Madrid : Ediciones Pirámide.

Spychalski, Annette; Quiñones, Miguel A.; Gaugler, Barbara B.; Pohley, K. (1997). A  
*Survey of AssessmentCenter Practices in the United States*. PERSONNEL  
PSYCHOLOGY.(pp.77-80)

Thronton III, George, C ( 1992). *AssessmentCenter in human resource management*.  
*Reading, Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company*.(pp.170-171)

Thornton, G. C., & Gibbons, A. M. (2009). *Validity of AssessmentCenters for personnel  
selection*. Human Resource Management Review, 19(3), 169–187  
doi:10.1016/j.hrmr.2009.02.002

Salgado, J. y S. Moscoso (2001). *Entrevista conductual estructurada de selección de  
personal*. Madrid: Pirámide.

Boyatzis, R. (1982) *The Competent Manager: A model for effective performance*. San  
Francisco: Wiley.

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias Laborales*..(pp.66-184) Buenos Aires,  
Argentina: Editorial Granica.

Lievens, Filip et al. , (2009) *Assessment Centers At The Crossroad : Toward a  
Reconceptualization of Assessment Center Exercises*. Research in Personnel and  
Human Resources Management, Volume 28,99-152 .

Cattell RB, Cattell AKS, Cattell HEP. 16PF Fifth Edition, Administration's Manual. Instituto for Personality and Ability testing, 1994. ( Versión Española adaptada por Nicolas Seisdedos Cubero, TEA, 1995

Blanco Prieto, Antonio (2007). *Trabajadores Competentes: Inducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial ESIC.

Pereda, Marín S. y Berrocal, Berrocal F. (2006) *Gestión de Recursos humanos Por Competencias*. Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Laboratorios Bago del Ecuador obtenido el 1 de abril del 2014 de:

[http://www.bago.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49](http://www.bago.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49)

## **Anexos 2**

### **Entrevista a los evaluadores**

- 1.-¿Qué consideras para ti que es el Assessment Center?
2. ¿Por qué consideras que el A.C. es una herramienta que logra exhibir comportamiento y que demuestra tus habilidades y competencias?
- 3.-¿Es la capacitación previa al Assessment Center la adecuada para evaluar los candidatos?  
Sí/No, Por qué?
4. ¿Qué elementos de la capacitación en la técnica del A.C. deberían cambiar para mejorar la evaluación?
- 5.-¿Consideras que siempre debe haber una previa capacitación para ejecutar el Assessment Center? Sí/No, Por qué?
- 6.-¿Cómo te sentiste al evaluar el Assessment Center?
7. Para ti, ¿ qué características debe tener un evaluador de AC?
- 8.-¿Te parece que todos los evaluadores de Laboratorios Bagó del Ecuador las cumplen?
- 9.- ¿Te parece que el tiempo dedicado a cada ejercicio fue el adecuado? Sí/No, Por qué?
- 10.-¿Consideras que se evalúan conductas que evidencian las competencias u otros elementos? Sí/No, Por qué?

## **Entrevista a evaluados del Assessment Center**

- 1.- ¿Qué es para ti un Assessment Center?
- 2.- ¿Consideras que el Assessment Center es una herramienta que logras sacar algunos comportamientos que demuestra alguna de tus habilidades? Sí/No, Por qué?
- 3.- ¿Qué habilidades o competencias tuyas consideras que se lograron reflejar en el Assessment Center?
- 4.- ¿Consideras que el Assessment Center es una herramienta práctica que te ayuda a ver si eres competente para el cargo a evaluar? Sí/No, Por qué?
- 5.- ¿Qué piensas de los evaluadores?
- 6.- ¿Qué comentarías podrías decir para mejorar el Assessment Center en Laboratorios Bagó del Ecuador?
- 7.- ¿Consideras que los evaluadores hacían las preguntas adecuadas para cada ejercicio?  
Sí/No, Por qué?
- 8.- ¿Consideras que el Assessment Center fue exitoso sí, no, por qué?

### **Entrevista corta a jefes de las posiciones contratantes**

- 1.- ¿Se siente satisfecho con el nivel de desempeño en este tiempo con la persona contratada?
- 2.- Considera que la persona contratada ha demostrado tener las competencias para la posición?
3. ¿-Considera que la persona ha logrado adaptarse fácilmente a la cultura de la organización?
- 4.- ¿Qué piensa del desempeño de la persona contratada?