

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA JÓVENES
PROFESIONALES EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

IBETH RÍOS RODRÍGUEZ

DIRECTORA:

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA.

REVISOR:

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

SINODALES:

MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS

MTRO. SANTOS RICARDO GONZÁLEZ QUEVEDO

MTRO. JUAN VARELA JUÁREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Resumen.....	1
Objetivo general del informe profesional de servicio social:.....	1
Objetivo específico del informe profesional de servicio social:	1
CAPÍTULO 1. SERVICIO SOCIAL EN INROADS DE MÉXICO A.C.	3
1.1 Datos generales del servicio social	4
1.1.2 Historia de la asociación	4
1.1.3 Inroads de México en la actualidad	5
1.2 Misión y Visión de INROADS DE MÉXICO A.C.	6
1.3 Acciones que se realizan dentro de la asociación	6
1.4.1 Proceso de Reclutamiento, Selección y Desarrollo en el programa de Inroads	7
1.4.2 Procedimiento para aceptación de candidatos	8
<u>1.4.3 Formación Pool de Talento:</u>	10
<u>1.4.4 Formación y Desarrollo</u>	10
1.5 Descripción de las actividades realizadas en el servicio social.....	11
1.6 Capacitación recibida durante el servicio social	12
CAPÍTULO II	13
SELECCIÓN DE PERSONAL	13
2.1 Definiciones.....	14
2.2 Objetivos e importancia de la selección de personal	17
2.3 Planeación de la selección	18
2.4 Proceso de selección.....	19
2.5 Etapa de planificación	20
2.6 Etapa de reclutamiento	20
2.7 Etapa de selección.....	21
2.8 Proceso de selección.....	22
2.9 Etapa de control	24
2.10 Métodos de selección	25
2.11 Métodos más utilizados	29
2.12 La metodología	29
2.13 Métodos actuales de selección.....	30
2.13.1 Métodos electrónicos	31
2.13.2 Chat rooms.....	31

2.13.3 Reclutamiento y selección 2.0.	33
2.13.4 Modelo por competencias.....	33
Antecedentes	33
2.13.5 Definiciones de competencias	34
2.14 Tipos de Competencias	40
2.15 Características de la selección por competencias.....	41
2.16 Pasos necesarios para la gestión por competencias.....	42
2.17 Perfil requerido para jóvenes sin experiencia	45
2.18 Dificultades de la selección por competencias.....	58
CAPÍTULO III	59
CENTROS DE EVALUACIÓN (<i>Assessment Center</i>)	59
3.1. Antecedentes históricos. Aplicación militar	60
3.2. Aplicación no militar	62
3.3 Resemblanza de la primera aplicación industrial	64
3.4 Centros de evaluación en México.....	67
3.5 El desarrollo nacional del CE.....	68
3.6 ¿Qué es un centro de evaluación (CE) y para qué nos sirve?	68
3.7 Diseño	72
3.8 ¿Cómo funciona un CE?.....	74
3.9 ¿Cómo se observa en un CE, y quiénes lo hacen?.....	76
3.9.1 El administrador.....	76
3.9.2. El observador asistente.....	77
3.9.3 El observador pasivo o cliente interno	78
3.9.4 Funciones que debe desempeñar un observador	79
3.10 Los participantes o evaluados	79
3.11 Personas Recurso.....	80
3.12 Cómo descubrir competencias a través de un CE.....	80
3.13 Casos de aplicación al contexto moderno.....	81
3.14 Aplicación de la tecnología actual	82
3.15 ¿Qué tomar en cuenta previo a la evaluación?.....	82
3.16 ¿Qué hacer durante la evaluación?.....	84
3.17 Ejercicio individual.....	84
3.18 Ejercicio grupal.....	85

3.19	¿Qué hacer posterior a la evaluación?.....	86
3.20	Reporte de CE.....	87
3.21	Claves y consejos útiles para la correcta utilización de la técnica del CE	87
3.22	Durante la actividad	88
3.23	El lugar	89
3.24	Materiales y equipo	90
3.25	Cómo combinar las distintas evaluaciones y CE	92
3.26	Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el CE.....	93
3.27	Ejercicios que se utilizan en el CE.....	94
CAPÍTULO IV.....		100
PROPUESTA PARA ANÁLISIS DE COMPETENCIAS		100
4.1 Ejercicios y formato de registro de competencias para ambos grupos		104
Conclusiones.....		132
Bibliografía		137

Resumen

El presente informe describe las actividades que la egresada de la Facultad de Psicología, Ibeth Ríos Rodríguez, realizó durante su servicio social dentro del programa de Reclutamiento y Selección en Inroads de México A.C. Así como la descripción de objetivos, misión y visión, sobre los cuales se cimienta el Programa Formación de Líderes de Inroads-México.

Específicamente se desglosa la descripción del proceso de selección con énfasis en el Centro de Evaluación (*Assessment Center*). Este reporte incluye algunas propuestas, las cuales se ubican en el capítulo IV de dicho informe. La primera consiste en el registro objetivo de competencias a través de un formato estandarizado para una selección con mayor precisión a partir de los distintos perfiles que requieran las empresas asociadas con Inroads. La segunda propuesta consiste en ejercicios específicos para la aplicación en el Centro de Evaluación (*Assessment Center*) a partir de dos grandes áreas: Ciencias Sociales e Ingenierías.

Objetivo general del informe profesional de servicio social:

El objetivo del presente Informe Profesional de Servicio Social, consiste en describir el trabajo realizado y la experiencia adquirida durante el periodo de prestación del servicio social.

Objetivo específico del informe profesional de servicio social:

Realizar una investigación documental del proceso de selección con énfasis en los centros de evaluación; a partir de ello, contribuir con el acervo de la asociación en el diseño de ejercicios para el Centro de Evaluación (*Assessment Center*) de acuerdo con la carrera correspondiente de cada candidato.

Justificación.

Dado el alto interés que ha despertado durante los últimos años la evaluación de las competencias laborales, sobre todo en procesos de selección, es necesario abordar de manera especial una de las herramientas que más se ha difundido y causado controversias durante finales del siglo pasado y en el transcurso del presente: Centro de Evaluación. Han sido muchas las inquietudes tanto de organizaciones como de trabajadores profesionales en el área de la gestión humana, más que todo en lo relacionado con detalles y procedimientos básicos para implementar técnicas avanzadas de evaluación a través de esta metodología (Díaz, 2006). Por ello, el Centro de Evaluación ha pasado a formar parte de las evaluaciones rutinarias de muchas empresas y asociaciones, entre ellas Inroads de México A.C., la cual debido a los perfiles requeridos por las empresas asociadas al programa, ha buscado en sus seleccionados seis competencias principales: adaptabilidad, iniciativa, toma de decisiones, aprendizaje continuo, comunicación, planeación y organización.

El método que Inroads ha empleado hasta este momento tiende a conferir ventajas a los estudiantes de carreras más afines a las humanidades o recursos humanos, por lo mismo tiende a dejar en desventaja a los ingenieros o contadores que no necesariamente cuentan con las competencias sociales o comunicativas generalmente requeridas y con las que si se han formado a los primeros.

Por lo anterior he detectado la necesidad de elaborar ejercicios específicos por cada carrera de las requeridas en Inroads para el Centro de Evaluación con el fin de hacer más equitativa y objetiva esta selección.

CAPÍTULO 1. SERVICIO SOCIAL EN INROADS DE MÉXICO A.C.

1.1 Datos generales del servicio social

El Servicio Social a través del "Programa Reclutamiento y Selección, Inroads de México A.C." tiene como principales objetivos: brindar al prestador del servicio social, el conocimiento teórico y práctico del proceso de selección dentro del programa (entrevistas por competencias, aplicación de pruebas proyectivas HTP, autobiografía, y ejercicios grupales) para la elección apropiada de candidatos.

1.1.2 Historia de la asociación

En junio de 1970, en la ciudad de Chicago, Frank C. Carr, inspirado en el famoso discurso del Dr. Martin Luther King Jr., "Tengo un Sueño...", fundó Inroads, organización dedicada a detectar y desarrollar talento de jóvenes universitarios provenientes de comunidades marginadas en los Estados Unidos, con el fin de ayudarlos a abrirse camino para alcanzar posiciones de liderazgo corporativo y comunitario (Inroads de México, 2014).

En sus albores el programa con 25 jóvenes que fueron incorporados a 17 empresas bajo las siguientes premisas para el éxito:

- 1) Adecuada selección de los jóvenes participantes.
- 2) Formación complementaria de sus estudios universitarios.
- 3) Seguimiento y soporte personales.

Dichas premisas orientadas a obtener como resultado un desempeño laboral extraordinario entre los jóvenes de Inroads.

Actualmente Inroads tiene una presencia en las principales ciudades de Estados Unidos y apoya a miles de jóvenes cada año en conjunto con cientos de empresas asociadas:

Banamex, Santander, Banorte, Microsoft, Colgate-Palmolive, Lockton, SCA, General Mills, Cengage, son algunos ejemplos de estas alianzas. (Inroads de México, 2014).

1.1.3 Inroads de México en la actualidad

En 1996, gracias a la impetuosa iniciativa del Sr. Lorenzo Tovar, el programa fue aplicado en México, bajo un enfoque similar al programa en E. U., diseñado por Frank Carr. En marzo de ese año se constituyó Inroads de México, A.C., organización no lucrativa, que contribuyó a acomodar 20 jóvenes becarios en 12 empresas. Actualmente, Inroads de México, que tiene presencia en el Distrito Federal y Querétaro, beneficia a más de 100 estudiantes talentosos por año (Inroads de México, 2014).

El programa de Inroads atiende a jóvenes talentosos que por su situación económica cuentan con un repertorio limitado de posibilidades. Estos jóvenes son provenientes de escuelas públicas [en su mayoría de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Instituto Politécnico Nacional (IPN), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), etc.

1.2 Misión y Visión de INROADS DE MÉXICO A.C.

Misión

“Detectar talento entre jóvenes mexicanos de escasos recursos económicos, para promover su formación integral como líderes comprometidos con la sociedad y encauzar oportunidades para su desarrollo”. (INROADS DE MÉXICO, 2014)

Visión

“Crear Oportunidades para los líderes del futuro” (Inroads de México A.C., 2014)

1.3 Acciones que se realizan dentro de la asociación

Inroads contribuye a la formación de becarios al brindarles capacitación y asesoría a través de cursos, talleres, tutorías y conferencias. Los jóvenes participantes colaboran con algún sector desprotegido de la sociedad, a fin de proporcionar una formación integral en su desarrollo, tanto profesional como personal.

Uno de los principales objetivos de Inroads consiste en lograr que los jóvenes universitarios permanezcan dentro de las empresas correspondientes al finalizar su etapa de formación como becarios, con el objetivo último de que estos jóvenes alcancen en un futuro posiciones de liderazgo en su empresa y comunidad (Inroads de México A.C., 2014).

Inroads es una de las organizaciones [sin ánimo de lucro] comprometidas con causas sociales, que ha generado oportunidades de desarrollo integral para jóvenes talentosos, quienes por su situación económica no cuentan con un amplio abanico de posibilidades. Algunos de estos jóvenes ocupan pronto posiciones estratégicas y de cierto rango dentro del

ambiente empresarial, ya desde el transcurso del Programa Formación de Líderes, o bien, las ocuparán casi con seguridad al término del mismo. La vida de los beneficiarios se transforma no sólo en el ámbito laboral sino en sus relaciones interpersonales, su vida personal y su madurez emocional.

El éxito de esta organización radica en amplias redes de apoyo y compromiso por parte de cámaras de la industria y firmas de empresas importantes, así como el semillero de talentos graduados que han forjado su éxito desde el inicio de este ambicioso proyecto. Cada día, Inroads busca disminuir la brecha que existe entre los contenidos teóricos de una formación universitaria convencional y las necesidades prácticas del mundo laboral.

En la actualidad, Inroads necesita gente comprometida con serias intenciones de sumarse a la historia de éxito de un joven (Inroads de México, 2014).

1.4.1 Proceso de Reclutamiento, Selección y Desarrollo en el programa de Inroads

Una vez que se recibe alguna vacante dentro de alguna de las empresas asociadas al programa de Inroads, se inicia con el siguiente protocolo:

- 1) Difusión del programa en las escuelas a través de conferencias, *banners* y *stands* de información
- 2) Entrevistas por competencias
- 3) Aplicación de Pruebas proyectivas
- 4) *Assessment Center*

Una vez que los jóvenes son seleccionados pasan a formar parte del "Pool de Talento", dentro del cual empiezan a recibir los siguientes beneficios.

1.4.2 Procedimiento para aceptación de candidatos

1. Llenado de hoja de presolicitud.
2. Llamada a los aspirantes que cumplen con los primeros requisitos.
3. Los alumnos aceptados acuden a las instalaciones de Inroads.

Se les introduce al Centro de Evaluación para iniciar el protocolo y detectar a través del mismo las siguientes competencias:

- ✓ Iniciativa
- ✓ Comunicación Oral
- ✓ Habilidad de escucha
- ✓ Sensibilidad
- ✓ Capacidad persuasiva
- ✓ Análisis del problema

Posteriormente se les hace una entrevista por competencias, que dura de veinte a treinta minutos, la cual consiste en preguntas sobre diversos aspectos: vida personal, biografía, problemas cotidianos, cómo los resolvieron; obstáculos académicos, solución de los mismos; objetivos en la vida, objetivos profesionales, motivos por los cuales les gustaría entrar al programa...

Durante la entrevista se observa su expresión facial, ademanes, léxico empleado, tono, grado de seguridad en el habla, ilación y congruencia en su discurso. Además del discurso oral, es importante su puntualidad, imagen, gestos y actitudes.

En caso de aprobar los primeros filtros se les envía un correo con un vínculo al cual deben ingresar para contestar las siguientes pruebas psicométricas:

- “Cuestionario de Valores y Motivaciones para Mexicanos” (basado en SGV)
- “Test de la personalidad de Gordon” (PPG)
- “Evaluación de los Estilos de Manejo del Conflicto” Thomas Kilmann
- “Evaluación de los 16 factores típicos de la Personalidad”
- “Estudio de las Habilidades Intelectuales” (Terman Merrill)
- Otros

En caso de cumplir con el perfil requerido para el programa, por último se les solicita:

- 3 Cartas de recomendación expedidas por sus profesores incluyendo nombre, cargo, teléfono y correo electrónico.
- Copia del historial académico de universidad que incluya del primero al último periodo cursado.
- Copia de tres reconocimientos obtenidos exclusivamente por actividades extracurriculares durante la universidad o preparatoria.
- Carta del padre(s) o tutor(es) en la cual indique(n) la actividad económica que realiza(n) y el(los) ingreso(s) promedio que percibe(n) así como cada una de las personas que aportan al gasto familiar (hermanos, tíos...). Copia de recibos de nómina.
- Copia de una identificación oficial del interesado y del padre o tutor.
- Copia de acta de nacimiento.

Una vez enviada la documentación, entran al “Pool de talento” donde tienen la oportunidad de recibir propuestas laborales de acuerdo con su carrera e intereses profesionales.

Los aspirantes aceptados ingresan al "Pool de Talento"; hay quienes permanecen aquí por varios meses, así mismo hay quienes ingresan rápidamente en alguna empresa. Estos jóvenes cuentan con conferencias, cursos, *coaching*, descuento en escuelas de inglés como The Anglo y Manpower.

1.4.3 Formación Pool de Talento:

- 1) Taller "Entrevistas Exitosas"
- 2) Becas para estudiar Inglés: The Anglo y Global English
- 3) Cursos online de Manpower
- 4) Mentorías
- 5) Vinculación con empresas trasnacionales de acuerdo con su carrera e intereses profesionales específicos.

Cuando los jóvenes son seleccionados por alguna empresa asociada a Inroads, inicia una "Formación para un liderazgo con conciencia social".

1.4.4 Formación y Desarrollo

- 1) **Cursos y talleres.** Enfocados en desarrollar las siguientes competencias: planeación y organización, iniciativa, adaptabilidad, toma de decisiones, aprendizaje continuo, comunicación.
- 2) **Tutorías personalizadas.** Consiste en el monitoreo y desarrollo de competencias laborales, interpersonales y emocionales.

3) **Servicio Comunitario.** A personas de la tercera edad así como a niños que se encuentran en asilos o casas hogar.

1.5 Descripción de las actividades realizadas en el servicio social

1. Reclutamiento en escuelas públicas
2. Invitación y pláticas del programa Inroads en salones de todas las escuelas visitadas tanto a estudiantes como a profesores (Explicación de la función del programa, beneficios, ventajas...)
3. Entrevista filtro a candidatos.
4. Interpretación de pruebas proyectivas.
5. Revisión de solicitudes y perfiles de candidatos.
6. Revisión de expedientes.
7. Llamadas telefónicas de seguimiento a candidatos.
8. Envío y recepción de pruebas psicométricas como: Cuestionario de Valores y Motivaciones para Mexicanos (basado en SGV); Cuestionario Gordon; Evaluación de los Estilos de Manejo del Conflicto (Thomas Kilmann), Evaluación de los 16 factores típicos de la Personalidad, Estudio de las Habilidades Intelectuales (Terman Merrill), entre otros.
9. Interpretación completa. Integración completa y exhaustiva de una batería psicológica, con el fin de obtener una mejor evaluación para el candidato.
10. Recepción y validación de documentos para expedientes.
11. Elaboración de reportes.

1.6 Capacitación recibida durante el servicio social

Actividades específicas que realizó la alumna egresada, Ibeth Ríos:

Inducción al puesto: Dentro de esta capacitación se recibe información sobre los procesos y criterios de selección propios de la institución, instrumentos, psicometría de evaluación utilizados, etc.; procesos de selección, llamadas (para hacer citas), presencia en el Centro de Evaluación con candidatos.

Toma de diversos cursos PFL. "Eureka!" (Creatividad y Calidad Personal): en este curso se desarrolla la creatividad innata no solo relacionada con el mundo laboral o para resolución de problemas afines, sino también aplicada directamente a la vida cotidiana, creación constante, innovación, pero todo a partir de una "metodología".

Curso "Educación Financiera I": es un curso para descubrir los pequeños detalles de la vida financiera en cuestión de ingresos y egresos personales, cómo se realiza una óptima planeación de gastos que permite hacer crecer el patrimonio personal, entre otros.

CAPÍTULO II
SELECCIÓN DE PERSONAL

Previo a la selección, se realiza un reclutamiento, para Werther y Heith (1991) citado en (López, 2006) el reclutamiento consiste en el procedimiento para identificar y atraer hacia la empresa a solicitantes idóneos con el fin de cubrir una vacante. El reclutador tiene como objetivo poner a disposición un grupo de candidatos apropiados para que la empresa pueda proceder a la selección. Todo proceso de tal naturaleza se inicia en el momento en que una o varias personas solicitan el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

2.1 Definiciones

La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad y condiciones básicas para el desempeño laboral. A continuación enunciaré una serie de definiciones que permitan comprender ampliamente el proceso:

- 1) La selección de personal en la administración dirigida a la consecución del talento humano.
- 2) El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados en elegir al aspirante que cuente con las competencias más propicias para ser contratado. Las etapas pueden ser breves o exhaustivas de acuerdo con las políticas de cada empresa o bien, de acuerdo con el cargo requerido. Se pueden encontrar empresas en las que el proceso de selección se hará de manera prolongada, extenuante y con una batería de pruebas o entrevistas cuya exhaustividad varíe. (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

Werther (1991) menciona que el proceso de selección depende, en gran medida, de factores como el análisis de puesto, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del método de trabajo.

Según Blum citado en (López, 2006) , la selección consiste en escoger para contratación a un subconjunto de trabajadores a partir de una población de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado.

Por su parte Schultz (1985) citado en (Milton, 1994) únicamente menciona la importancia de la selección, lo importante es identificar al que reúna las cualidades necesarias de determinado puesto, el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar al más idóneo o a los más idóneos para ocuparlo.

Sikura (1991) citado en (Milton, 1994) en su libro de administración de RRHH define a la selección como un proceso que se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores, a partir de un grupo de empleados potenciales.

Arias (1990) da una definición más afín a las organizaciones mexicanas: "selección es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado, a un costo adecuado que permite al trabajador desempeñar su puesto y desarrollar sus habilidades potenciales a fin de satisfacerlos" (sic). Así mismo, a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. Arias considera que paso previo a la selección "técnica de personal" es necesario conocer la filosofía, misión y visión de la organización, así como los objetivos generales, departamentales y seccionales de la misma. Esto implica valoración de los recursos existentes; así como determinación de cuáles van a ser necesarios

para alcanzar los objetivos. También comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad y cantidad. (López, 2006)

Alles (2006) dice que el proceso de selección o elección de una persona en particular opera en función de criterios preestablecidos. Se inicia por definir correctamente el perfil requerido, se deben dejar en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas. En otras palabras, la selección es una actividad de clasificación donde se escogen aquellos que presentan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.

Llanos (2013) destaca la importancia del bajo costo que deben tener estas primeras técnicas de selección¹. La finalidad es identificar aquel que desarrolle funciones, actividades y responsabilidades propias de un puesto de manera eficiente, en congruencia con su perfil; de tal forma que asegure su permanencia en la empresa, desarrollo personal y profesional pero también se busca el beneficio de la corporación.

Finalmente Jaime Grados (2013) lo sintetiza de la siguiente manera. La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Como se puede percatar el lector, las definiciones coinciden en la búsqueda de una elección óptima, de cierta persona para determinado cargo, que implica una serie de tareas específicas. En otras palabras, la búsqueda de un perfil apropiado.

¹ Técnicas de selección: Conjunto de procedimientos y métodos que permiten identificar y diagnosticar habilidades, conocimientos y estructura de personalidad, con el fin de tomar la decisión de contratar o no al aspirante. (Llanos, 2013)

2.2 Objetivos e importancia de la selección de personal

Con la selección se deben suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, que aseguran la calidad, permanencia y desarrollo. El factor humano da sentido y rumbo a la organización.

Por ello, en esta tarea se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se busca seleccionar al candidato apropiado para ocupar el puesto. La serie de técnicas permiten evaluar y descubrir aquellas características personales, psicológicas y cognitivas con las cuales se examinan otras, como motivaciones, capacidades, autoestima, nivel de inteligencia, etc. Dentro de estas técnicas, sobresale la entrevista.

Las técnicas de selección también permitirán determinar si el candidato es estable en el aspecto emocional y laboral. Sería inconveniente contratar trabajadores que por inestabilidad emocional o por simple arranque de impulsividad abandonen el cargo conferido en unos cuantos días o semanas, lo anterior implicaría una inversión inútil de tiempo, esfuerzo y capital. El personal contratado debe armonizar con la organización en cuanto a valores, objetivos laborales, profesionales e incluso personales. Los objetivos del proceso de selección son:

Proveer el factor humano en tiempo oportuno para cubrir vacantes.

Desarrollar el proceso con el menor costo posible.

Utilizar diversas técnicas científicas para identificar candidatos adecuados.

Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas a los candidatos para ser contratados.

Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

Pugnar por el cumplimiento de las políticas de selección.

Alinear esta función a los objetivos, principios, filosofía y misión de la organización.

Identificar al individuo más cercano en perfil con la especificación del puesto.

2.3 Planeación de la selección

Consiste en anticiparse a la selección y calcular las próximas necesidades de la empresa en lo referente a trabajadores. Es necesario revisar lo suficiente la necesidad de personal para desarrollar sus actividades o simplemente para ocupar un puesto vacante. Con la planeación de selección de personal se pretende determinar el número y calificación de las personas que son necesarias para desempeñar deberes específicos en un momento dado (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

2.4 Proceso de selección

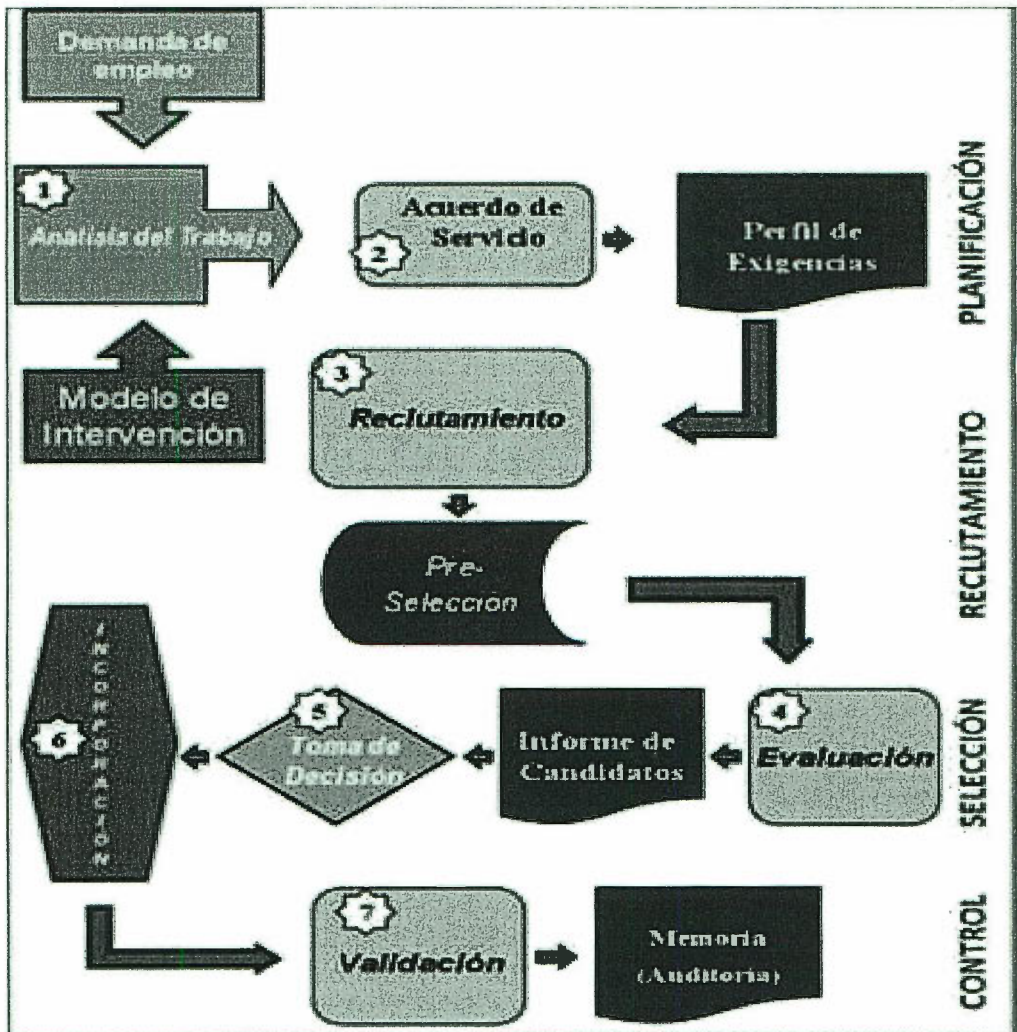


Diagrama de fases en los procesos de Reclutamiento y Selección. (Castaño, 2014)

2.5 Etapa de planificación

Una vez expresada la demanda se debe formalizar mediante un contrato escrito o acuerdo de prestación de servicios, en el cual se debe contemplar quién realiza la demanda así como los compromisos de ambas partes. El encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y/o selección puede ser interno (generalmente departamento de Recursos Humanos) o externo a la empresa demandante. Independientemente de su condición, este agente –que será intermediario entre el empleador y el candidato– debe clarificar la demanda de su cliente mediante la ejecución del “perfil de exigencias”. El “perfil de exigencias” debe recoger la misión del puesto de trabajo, tareas, funciones a desempeñar, responsabilidades que implica y las características necesarias del ocupante.

2.6 Etapa de reclutamiento

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de reclutamiento, en el cual se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados, estimada como conveniente para empezar el proceso de selección.

En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar y consiste en el establecimiento de contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa. En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten

atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto, así como de las exigencias incorporadas en el perfil.

Una situación poco habitual –algo anómalo que se debe cuidar, no suceda– es que el proceso de reclutamiento finalice con sólo un candidato potencialmente válido. Esto modulará la continuidad del proceso, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos. En este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto.

2.7 Etapa de selección

La Selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos.

Tras la aplicación de las pruebas, se realiza la integración de la información recogida en el informe de resultados. El informe debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones respecto del futuro ajuste al puesto en cuestión.

La siguiente fase es la “toma de decisión”. En ésta, reclutadores y evaluadores se limitan a aportar la información calificada sobre los resultados obtenidos, y a asesorar sobre los procedimientos para realizar la mejor elección posible entre los candidatos disponibles. La independencia de criterio se logra si los electores son personas con responsabilidad organizativa que no hayan estado directamente implicados en las tareas de atracción y evaluación de los candidatos.

Una vez decidido el candidato adecuado se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación. En esta etapa pueden surgir complicaciones por la aparición en la formulación de los compromisos mutuos entre empleador y empleado de cláusulas no debatidas anteriormente, y que pueden hacer que cualquiera de las partes renuncie al acuerdo. Por esta razón, es tan importante que la especificación al inicio del proceso, de las condiciones ofertadas por el empleador, debe ser precisa y tan exhaustiva como sea posible; de esta forma se ahorran costes innecesarios y se evitan ineficiencias derivadas de la captación y evaluación de candidatos no interesados.

Con todo, el proceso no termina hasta que la persona está plenamente integrada en su puesto y ha sido superado el periodo de socialización inicial del candidato. Ambas partes deben acordar (empleador y empleado) que existe ajuste, y que la decisión tomada es satisfactoria para ambas partes.

2.8 Proceso de selección

Entrevista Inicial. Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud; en ésta debe haber contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información respecto de la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla... Ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

Evaluación Técnica. Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos adquiridos

en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los conocimientos adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él diseña. Se debe trabajar en sincronía con otro tipo de profesionales que proporcionen los conocimientos técnicos. El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso.

Evaluación Psicológica. La etapa más importante de selección es, indiscutiblemente, la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse a partir de los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- Nivel obrero u operativo
- Nivel medio o mandos intermedios
- Nivel ejecutivo o gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos.

1. **Inteligencia.** Situaciones del entorno a través de los siguientes factores:

- ✓ Factor general de la inteligencia (factor g)

- ✓ Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.
- 2. **Habilidad.** Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, etc.
- 3. **Personalidad.** Medición de los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona.
- 4. **Evaluación socioeconómica.** Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

2.9 Etapa de control

Por último, se lleva a cabo una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo. La realización de una auditoría, a partir de un protocolo de garantía de calidad certificado es lo más recomendable (Castaño, 2014)

2.10 Métodos de selección

Métodos clásicos. Las empresas españolas y mexicanas como en las de otros países han usado y todavía utilizan los “no métodos”, es decir, las costumbres tradicionales siguientes:

- Las recomendaciones.
- La “maravillosa intuición” de una persona que juzga a primera vista.
- El resultado de unos exámenes rutinarios, cuyo programa conocen todos los solicitantes y cuya calificación apenas tiene algo en común con la verdadera tarea que luego se va a realizar.
- Certificados de las empresas donde se trabajó anteriormente
- Diplomas, títulos, etc.

Estas soluciones por lo menos son rápidas y económicas, pero están lejos del ideal y de una garantía de eficacia. Las recomendaciones serían contundentes, si ciertamente el recomendante nos diera toda la información que necesitamos sobre el aspirante. En la práctica, sin embargo, los fallos son bien conocidos. El que recomienda trata de ayudar mediante exacerbación de cualidades, no siempre existentes en su recomendado. El recomendador oculta la mayoría de sus defectos, o “los desconoce”; a la vez que procura recordar las muchas razones que tiene para que su recomendación sea atendida con preferencia. Lo que predomina en este tipo de selección es la personalidad externa del aspirante y los prejuicios del que selecciona.

Aplicar un protocolo de filtros, si se deja de lado el favoritismo, redundará en beneficio de la institución y del trabajador ya que éste no deberá desempeñar tareas para las cuales no

esté calificado. Los exámenes de mínimo conocimiento y solución son un primer filtro mediante el cual se descarta a la persona de momento no preparada, pero no dicen nada sobre las posibilidades que se tienen para los que elegimos o rechazamos, ya que estas pruebas suelen ser demasiado generales o poco profundas. En general dichas pruebas no cumplen la misión para la que fueron elaboradas.

Por ello, las pruebas prácticas deben tener en cuenta las circunstancias. Deben dejar al margen el trabajo que la persona realizaba antes, lo cual sin duda ha de influir en el resultado de las mismas. No se puede olvidar que muchos de los errores que se cometen en estos exámenes pueden ser fácilmente corregibles con una breve e inmediata formación profesional (Blanco, 1982).

Solicitud de admisión: El uso de esta se puede utilizar a manera de técnica administrativa como técnica de selección.

Los fines fundamentales para llenar estos impresos son: reunir los datos personales, profesionales y familiares que nos sirvan de base para iniciar el expediente de admisión, ficha de personal y demás documentación.

Los impresos bien preparados y rellenos, automáticamente seleccionan particularidades esenciales. Así podemos conocer con gran rapidez datos como:

- 1) Está dentro de la edad máxima o mínima el aspirante
- 2) Tiene cumplido el servicio militar
- 3) Los estudios o títulos son los que se exigen para dicho puesto
- 4) Los años de experiencia, clases de trabajo que ha efectuado, etcétera, son los convenientes para que haya adquirido determinada formación.

- 5) La familia tiene ocupaciones estables, o bien, puede ser con facilidad cambiada de destino.
- 6) Tiene ya residencia en la localidad o es un emigrante, etc... (Blanco, 1982).

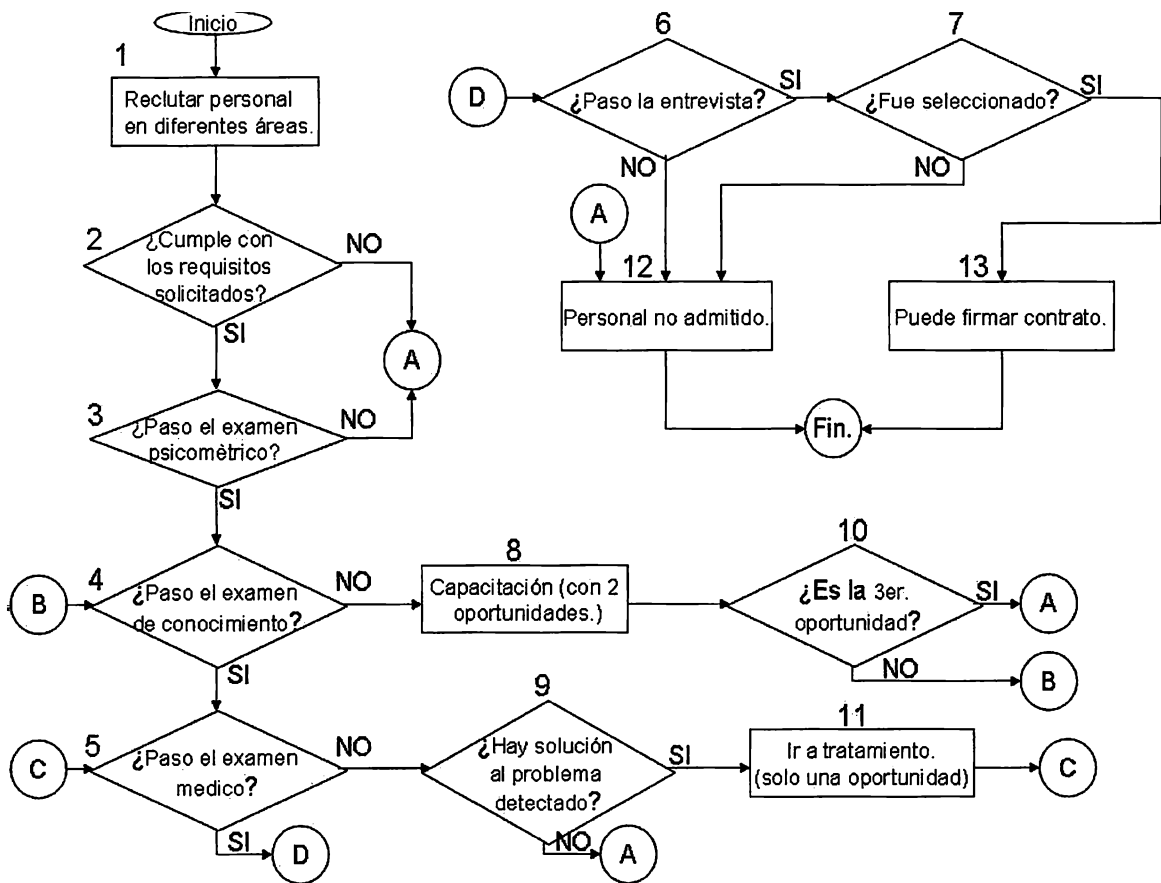


Diagrama del proceso de Selección.

2.11 Métodos más utilizados

Ante la necesidad de conocer más al individuo como persona que como trabajador, las empresas han empleado las siguientes pruebas:

Grafología: Como medio de selección para algunas actividades tiene una larga tradición, su rapidez y la posibilidad de efectuar el examen a distancia. En muchos casos, ofrece gran interés a los aplicantes pues permite evaluar al candidato sin que éste lo perciba. (Blanco, 1982). La grafología se puede analizar a través de la autobiografía y la solicitud de empleo. (Llanos, 2013)

Autobiografía: es la evaluación apreciativa de información, en texto libre, que pudo no haber sido percibida por el reclutador en la entrevista inicial. Se mencionan: aspectos de la familia, posición que se ocupa dentro de la misma, si es el padre, hijo segundo, etc; El orden en que menciona a cada uno de los sucesos indica la trascendencia que tienen para la persona...

2.12 La metodología

Se le entregan dos hojas tamaño carta de papel blanco y un lápiz del 2 o 2 1/2; se le pide que escriba una autobiografía, desde su nacimiento hasta la actualidad, al final debe anotar nombre y firma. Opcionalmente, el reclutador puede solicitar al entrevistado que incluya sus metas. Esto arrojar información respecto del tiempo que espera permanecer en la empresa o respecto de sus expectativas y sus metas, si son o no congruentes con las especificaciones del puesto.

El desarrollo del discurso abarca: ortografía, adecuada ilación de ideas, congruencia con lo expresado en otras etapas de la selección, modo de solucionar problemas, etc.

Antecedentes laborales: quizá el entrevistado mencione alguno que no incluyó en su solicitud de empleo e incluso académicos. También se exploran expectativas en forma de metas (López, 2006).

Tests psicotécnicos: únicamente señalaremos aquí la importancia que van adquiriendo los *test* de personalidad o caracterología, no obstante, la dificultad que presenta el buen uso de los mismos. (Blanco, 1982)

Entrevistas: constituye hoy día una técnica avanzada y depurada, la selección mediante entrevistas es reglada o ajustada a los objetivos propuestos, pueden ser directas, asociativas o encubiertas.

Ahora bien, lo fundamental para que cualquiera de estas técnicas se aplique con la mayor efectividad, radica en el profesionalismo y capacitación del personal que lo implanta, de lo contrario, se pierde objetividad, confiabilidad y certeza (Blanco, 1982).

No sólo se requieren personas especialistas en conductas y predicciones de las mismas, psicólogos, sino que éstos deben ejercer su profesión al momento de examinar con la mayor objetividad, honestidad y ecuanimidad posibles.

2.13 Métodos actuales de selección

Los métodos modernos buscan, sobre todo, la objetividad. Unos son más eficaces que otros según la situación o el tipo de persona. En el momento de la selección la empresa tiene que adquirir un gran número de datos y corregir las innumerables deformaciones en que incurre

(intencionada y no intencionada) el propio individuo así como aquellas propiciadas por los evaluadores (Blanco, 1982).

2.13.1 Métodos electrónicos

La selección a distancia puede ser perfectamente cubierta aprovechando los medios avanzados y los no tan avanzados. Por ejemplo, en el caso hipotético de que se tuviesen tres candidatos preseleccionados en Chilpancingo-Guerrero, se podría solicitar que se les filmase mientras contestan un cuestionario con la voz del entrevistador en *off* (donde el entrevistador no aparece en pantalla, pero se escuchan sus intervenciones al realizar la entrevista). Esta técnica proporciona información muy importante sobre los examinados: rasgos físicos, afrontamiento ante situaciones de estrés como la videograbación y la manifestación de comportamientos estandarizados. Esto último significa que todos los candidatos son sometidos a las mismas condiciones por lo cual es un parámetro de comparación válido para tomar decisiones.

La probabilidad de éxito es mayor que utilizando currículum y fotografía. El video puede ser complementado con comentarios del entrevistador en turno: "Se conectó a tiempo, tiene todos sus documentos en orden", "Está dispuesto a cambiar de residencia", "Se mantuvo sereno antes y después de la entrevista".

2.13.2 Chat rooms.

Hoy en día es más fácil tener comunicación a larga distancia por un precio modesto y en tiempo real con sólo una llamada local. Los llamados *chat rooms* en Internet actualmente

son utilizados como una fuente de entretenimiento para conversación a través de mensajes de texto instantáneos entre dos o más personas.

Una ventaja: considerando las implicaciones que conlleva la globalización, una empresa pequeña en América del Norte podría hacer contacto con un candidato en América Latina y, dados los costos de las llamadas de larga distancia, acordar un momento específico para conversar vía chat. Durante la sesión, el entrevistador tomaría en cuenta, aparte de otros factores como el currículum, la calidad en la redacción y ortografía del candidato, tiempo de reacción, capacidad de reacción al contestar las preguntas...

Actualmente existen programas que indican cuando alguien, con un programa compatible, inicia sesión sin importar el lugar en el globo terráqueo donde se encuentre, con gran cantidad de utilería básica para complementar la entrevista con imagen y audio. Sin embargo, no hay que considerarlo como una herramienta aislada o 100% efectiva por sí misma. Es factible pedir o permitir la inclusión de imágenes digitalizadas en el archivo que abarquen un espacio en *bytes* (la unidad de almacenamiento de un disco de computadora) limitado. Estas imágenes pueden ser fotos del candidato en las empresas y jefes con quienes laboró, de eventos importantes en los que participó, gráficas de resultados, etc. Es decir, datos que facilitarán la selección del personal, no sólo con base en sus antecedentes académicos y sociales, sino con base en competencias laborales específicas. La información puede enviarse vía Internet utilizando correo electrónico, siempre y cuando el archivo no exceda 1 *kilobyte* de información. Esta opción se encuentra en casi todos los servidores de correo electrónico.

El uso de videoteléfono puede ser muy útil durante el reclutamiento a larga distancia en la selección de personal pues plantea muchas facilidades respecto de la imagen.

2.13.3 Reclutamiento y selección 2.0.

A diferencia de las técnicas tradicionales el reclutamiento y selección 2.0 se caracteriza por la utilización de medios interactivos disponibles en la web; la relación empresa-candidatos se puede dar a través de las redes profesionales como *Twitter, Facebook, LinkedIn, XING*, foros, etc. Los candidatos sacan partido a su perfil y van enfocándose en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el *networking*. La idea es que si los potenciales candidatos están ahí, las empresas también deben estarlo para interactuar y contactar con ellos.

2.13.4 Modelo por competencias

Es una técnica que los expertos en Recursos Humanos (RR.HH.) emplean cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en un estándar. A la hora de seleccionar personal, los reclutadores buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la compañía. Si el puesto es de nueva creación se toma como referencia el "listado base", luego se describen y enlistan las competencias específicas que se requieran en cada caso.

Antecedentes

Los antecedentes de esta técnica están en el trabajo de David McClellan, quien, en 1973 analizó la motivación humana, base sobre la que se desarrolla la "Gestión por Competencias". Comprender la motivación humana, a partir de este método, lleva a la conclusión de un interés

recurrente que llega a convertirse en incentivo natural para el logro de un objetivo. Dicho interés energiza, orienta y selecciona comportamientos.

2.13.5 Definiciones de competencias

Las competencias laborales requeridas serán aquellas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Dentro de las competencias existen las características subyacentes. La competencia como parte profunda de la personalidad (innata o muy anquilosada), la cual puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Esta puede ser "causalmente relacionada": la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Según Woodruffe (1993) la competencia se refiere a una serie de comportamientos que se debe adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto. En otras palabras, las competencias constituyen un vínculo entre las misiones, comportamientos ejecutados para hacerlo y cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria.

La O.I.T. establece que una competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada de manera exitosa. La competencia laboral no es una capacidad virtual ni tentativa en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (Alles, 2010).

La autora francesa Claude Levy-Leboyer profesora de psicología del trabajo, define “competencia” como el conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, organizada, relativamente estable y a la vez flexible (Lévy, 2003).

Martha Alles (2010) nos dice que el término “competencia” hace referencia a características de personalidad, devenidos comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo así como en situaciones de *test*. La aplicación de competencias consiste en practicar de forma integrada: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. En síntesis Marha Alles lo enlista de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, por lo cual son más eficaces para resolver una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Para evaluar las competencias individuales Wernimonth y Campbell, (1968); Smith y Robertson, (1992), clasificaron los instrumentos de evaluación en tres categorías: signos, muestras y referencias.

Los “signos” se obtienen por medio de *tests* abstractos y corresponden a dimensiones psicológicas identificadas gracias a numerosas investigaciones y análisis factoriales, que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. Se pueden utilizar de manera muy general para cualquier tipo de decisión y de evaluación individual. Las actividades puestas en juego en estos *tests* o preguntas que en ellos se plantean, son a menudo muy diferentes de las actividades y de las conductas propias de la vida profesional. Su calidad se debe a los estudios mensurables y metodológicos que garantizan su significado y aprobación de índices de fidelidad y homogeneidad que los acompañan.

Las “muestras” son ejercicios que simulan la realidad profesional. Están construidas para que se puedan evaluar objetivamente las competencias puestas en práctica en tareas que las impliquen. Deben ser elaboradas especialmente para cada puesto o grupo de puestos. Estas muestras pueden ir de una clásica prueba tradicional a métodos de elaboración mucho más prolongados.

Las “referencias”. Utilizan la observación de los comportamientos anteriores en situaciones semejantes o por lo menos parecidas a las situaciones profesionales estudiadas; si es posible, con una clara implicación de las competencias referidas. Sólo tienen interés en la medida en que las propias personas que dan referencias, sean objetivas y estén bien informadas (Lévy, 2003).

Tradicionalmente se daba una gran importancia a títulos o diplomas, sin embargo, en el nuevo mercado laboral el concepto de competencia ha puesto el acento en la idea de que la experiencia profesional es el único medio de adquirir competencias no necesariamente reconocidas por títulos. La evaluación objetiva es necesaria para que el individuo pueda beneficiarse de ella y para que la empresa pueda utilizarlas.

Hay que convenir que existen tres formas de desarrollar las propias competencias:

En la formación previa, antes de la vida activa; a través de cursos de formación para adultos, durante la vida activa y por el ejercicio mismo de una actividad profesional.

Por otra parte, la síntesis de estudios de validez, muestran que las aptitudes mentales medidas por los *tests* de inteligencia determinan el éxito profesional de dos formas: directamente, en la medida en que son requeridas por la actividad considerada; e indirectamente porque la inteligencia facilita la adquisición de competencias en el curso de las nuevas experiencias que ofrece el trabajo (Hunter, 1987). Recordemos este punto: estudiar el papel de las aptitudes intelectuales, permite tomar conciencia del hecho de que el ejercicio de una actividad profesional es una fuente directa de desarrollo personal. Pero este desarrollo, mediante la elaboración de competencias nuevas, exige que el individuo sea capaz de aprender, es decir, que posea las aptitudes necesarias.

Aquí surge la necesidad de diferenciar las actitudes y rasgos de personalidad, por una parte y competencias, por otra. Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas, afectan a la práctica integrada de actitudes, rasgos de personalidad, también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que le ha encargado al individuo dentro del espíritu de sus estrategias y de cultura. Desde este punto de vista, no se puede decir que las competencias no estén relacionadas con aptitudes y con rasgos de personalidad. Pero constituye una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos.

En otras palabras, las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes (Montmollin, 1984)

Los conocimientos que pueden aplicarse a una tarea o a otra, se diferencian igualmente de las competencias, porque estas últimas implican una experiencia y un dominio real de la tarea, y porque ponen en práctica representaciones o "imágenes operativas" (Ochanine, citado por Montmollin, 1984), constituidas progresivamente por la experiencia que el operario adquiere en el curso de su trabajo.

Las competencias se diferencian de las habilidades, porque las últimas son cualidades que resultan de una formación y que caracterizan más frecuentemente procesos psicomotores. La competencia permite actualizar sistemas de información y utilizarlos sin tener que concentrar en ellos nuestra atención (Herriot 1992).

El problema de las relaciones entre aptitudes y competencias surge al estudiar el papel de las aptitudes desde el punto de vista de la adquisición de las competencias. En este punto, los resultados de las investigaciones sobre el aprendizaje permiten completar el cuadro. En efecto, estos trabajos han demostrado que existen fases de aprendizaje, que coinciden perfectamente con la definición que acabamos de dar de competencias.

Fitts y Posner (1987) describieron hace más de veinte años el aprendizaje de una tarea. Esta comienza por una etapa cognitiva en el momento en que el individuo afronta por primera vez el trabajo a realizar y la situación. El individuo empieza por comprender las exigencias de este trabajo para intentar memorizar procedimientos y estrategias. Esta etapa requiere cualidades intelectuales, así como una buena capacidad de atención, hasta que los datos fundamentales concernientes al tratamiento de la información y del repertorio de respuestas

adquiridas sean conocidos. Una segunda fase permite aumentar la rapidez de ejecución y disminuir los errores. La tercera fase, incorpora la posesión de la competencia, se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y cada vez menos dependiente de un control cognitivo permanente.

De lo anterior se pueden retener dos puntos importantes. En primer lugar, se requieren aptitudes específicas para adquirir o utilizar competencias concretas; estas aptitudes desempeñan un papel limitado a la fase de aprendizaje, cuando la tarea puede ser completamente automatizada.

Pero cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y a aptitudes mentales; este es el caso de una gran parte de responsabilidades de los mandos y de la casi totalidad de aquellas en que las situaciones cambian con frecuencia o que exigen creatividad, una iniciativa real e imaginación, e incluso una aptitud para salir de los caminos trillados. En este tipo de casos se vuelve complicado cimentar bases sólidas de una competencia debido a la vertiginosidad del cambio.

En resumen, aptitudes diferentes desempeñan un papel importante durante la adquisición de todas las competencias pero un cambio vertiginoso puede provocar una disminución en la adquisición sólida de la misma. El papel de las aptitudes intelectuales y de las capacidades cognitivas es vital ya que perdura cuando se trata de tareas complejas.

La comparación que acabamos de hacer entre aptitudes, rasgos de la personalidad y competencias ha mostrado que las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como referencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a

las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto.

El experto en recursos humanos utiliza como principal herramienta la entrevista a profundidad para llevar a cabo la elección por competencias. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el sujeto en cuestión.

Cada puesto de trabajo requiere competencias diferentes pero, en general, las que más valora la empresa en los candidatos sobre todo para quien es empleado por vez primera son: la disposición para trabajar, la capacidad de comunicación, de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, creatividad, capacidad de gestión, liderazgo, capacidad de negociación, anticipación a los cambios y el control de las emociones. (Ramírez, 2014).

2.14 Tipos de Competencias

Nadine Jolis (1998) señala que las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- ✓ Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.

- ✓ Competencias prácticas. Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas; enriquecer los procedimientos con calidad.
- ✓ Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que trabaje en equipo o medir capacidad para relacionarse.
- ✓ Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con conocimientos, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones (poder y saber), aportar innovaciones y creatividad. (Alles, 2010)

2.15 Características de la selección por competencias

- ✓ Utilizan estrategias estructuradas de exploración (y no una secuencia de preguntas) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- ✓ Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- ✓ No más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace, logra averiguar lo que en realidad hace.
- ✓ Se centra en aquello que el entrevistado hace en relación con lo que asegura el éxito en el puesto.

Herramientas para obtener información de las competencias de la persona:

1. *Assessment center*, dinámicas de grupo, rol playing
2. Entrevista focalizada B.E.I.

3. Entrevistas situacionales
4. Pruebas de trabajo
5. Test de aptitudes
6. Test de personalidad
7. Datos biográficos
8. Referencias

2.16 Pasos necesarios para la gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario "empezar por el principio". Esto es, definir o revisar la visión de la empresa (hacia dónde va la empresa y sus objetivos) y misión (qué hacemos); a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo se van a realizar esos objetivos y esas actividades.

1. Definir Visión y Misión de la empresa.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
6. Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
7. Implantación del sistema.
8. Un esquema global por competencias.

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- ✓ Sistema aplicable y no teórico.
- ✓ Comprensible por todos los integrantes de la organización
- ✓ Útil para la empresa
- ✓ Fiable
- ✓ De fácil manejo
- ✓ Que en su conjunto permita el desarrollo de las personas

"[...] sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone de un modelo por competencias.

La diferencia entre un documento y otro radica en que las competencias definen capacidades, por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades que los puestos requieren (estudios formales, conocimientos especiales, experiencia para ocupar el puesto...)" (Novelo, Assessment Center en la gestión de talento., 2012).

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que el conjunto conforma el perfil requerido (Alles, 2010).

2.17 Entrevista de incidentes críticos (*behavioral event interview*)

Partiendo del principio de que el pasado es el mejor predictor de comportamientos futuros, la entrevista de incidentes críticos es una exploración altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, permitiendo identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del candidato evidenciadas en su abanico de comportamientos que éste ha desplegado en anteriores experiencias.

En una entrevista de incidentes críticos el selector pide al entrevistado que describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador invita a los candidatos a narrar acciones concretas del pasado; con ello logra obtener las experiencias del entrevistado tal como sucedieron y como él las vivió.

2.16 Método STAR

En una entrevista de incidentes críticos el evaluador normalmente explora los comportamientos anteriores siguiendo la pauta STAR:

Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?

Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?

Acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?

Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores empleo? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después? (Manpower Formación, 2015)

2.17 Perfil requerido para jóvenes sin experiencia

Según el glosario de Martha Alles sobre las competencias para jóvenes profesionales las competencias clave son:

- ✓ Iniciativa-autonomía
- ✓ Dinamismo-energía
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Orientación al cliente externa e interna
- ✓ Capacidad de aprendizaje
- ✓ Productividad
- ✓ Alta adaptabilidad con flexibilidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ *Teamwork*
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Modalidades de contacto
- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Expectativas de desarrollo profesional (si bien no es una competencia debe ser tratada en este nivel).
- ✓ Motivación frente al nuevo cargo (si bien no es una competencia debe ser tratada en este nivel).

Definiciones de competencias con posibles preguntas de exploración. A continuación se encuentran las definiciones de las competencias divididas para fines prácticos en medios rectángulos y las preguntas que les corresponden enseguida:

Iniciativa-autonomía. Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas o la línea jerárquica, con lo cual se evita el agravamiento de problemas menores. Implica también la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Preguntas asociadas:

- a) ¿Qué elementos tomó en consideración para elegir la universidad? ¿Qué aspectos consideró para poder graduarse en...? ¿piensa que hizo una elección correcta?
- b) ¿Cuáles de sus años de estudiante fueron más difíciles?, ¿Cuáles fueron los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos?, ¿Cómo se presentaron estos problemas?
- c) ¿Qué hizo para resolverlos?
- d) ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo?,
- e) ¿Qué elementos lo ayudaron a decidirse por ese empleo y no por otro?
- f) ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema en el trabajo?
- g) ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para que fuesen más efectivos o más gratificantes?
- h) Deme un ejemplo de una idea nueva o sugerencia que le haya propuesto a su superior en los últimos 6 meses.
- i) ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación universitaria más interesante para usted?, ¿por qué lo considera el más interesante?, ¿cómo se manejó con él?

- j) ¿Cuál es el trabajo o la asignación universitaria más aburridos que ha tenido y cómo se manejó?
- k) ¿Por qué desea trabajar aquí?
- l) ¿Qué otras actividades lo han preparado para trabajar en esta compañía además de los estudios?
- m) ¿Cuáles son sus objetivos profesionales inmediatos?, ¿Qué tipo de trabajo le agradecería obtener ahora para alcanzarlos?
- n) Cuénteme sobre sus objetivos profesionales a largo plazo. ¿Qué planes ha realizado para poder lograr dichos objetivos?
- o) ¿Qué proyectos o ideas fueron aplicados satisfactoriamente en su trabajo durante sus estudios gracias a usted?
- p) ¿En qué ocasión de su trabajo actual siente que debe consultar a su jefe antes de actuar?

Dinamismo-energía: se trata de la habilidad para trabajar arduamente en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian a cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de autoridad.

Preguntas asociadas:

- a) Deme un ejemplo de una tarea especial en el trabajo o en la universidad que le haya demandado un esfuerzo importante por un largo período de tiempo. ¿Cómo la emprendió, cuál fue el resultado?

- b) Hábleme de alguna ocasión en su trabajo o carrera en la cual ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?
- c) ¿Cómo se desarrolla un típico día laboral?
- d) ¿En qué situaciones laborales ha sentido la necesidad de dejar una tarea por resolver?, cuénteme más sobre ello.
- e) ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo?, cuénteme un ejemplo en su trabajo donde haya estado comprometido(a) con varios proyectos a la vez.

Responsabilidad: asociar al compromiso con las tareas encargadas puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera universitaria. Su desempeño académico puede ser un indicador valioso. Si el postulante posee experiencia laboral es un factor a considerar contrastado con el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la cual asumió su trabajo.

Preguntas asociadas:

- a) ¿En cuánto tiempo cursó la carrera?
- b) ¿Trabajaba mientras estudiaba? (si-no y por qué)
- c) Si estudiaba y trabajaba, ¿Qué tipo de trabajo, con qué horario, qué dificultades le provocó estudiar y trabajar al mismo tiempo, cuál fue la más importante, le dio prioridad a... (trabajo o estudio)?
- d) ¿Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la universidad, de qué tipo, a qué se dedicaba durante las vacaciones?
- e) ¿Cómo le fue en sus calificaciones, por qué...?

- f) ¿Cuáles fueron sus materias favoritas en la universidad?, ¿Por qué...?
- g) ¿Cuáles fueron las materias que mayores dificultades le presentaron en la facultad?, ¿cómo resolvió tales dificultades?
- h) Describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.
- i) ¿Qué aprendió de sus primeros trabajos y por qué...?
- j) Cuénteme alguna experiencia memorable de su trabajo anterior.
- k) ¿De qué logros se siente orgulloso en su trabajo actual?
- l) ¿Qué planes futuros de estudios tiene?, ¿Cómo se relacionan con su trabajo actual y con el puesto al que se está postulando?

Orientación al cliente interno y externo: Demostrar necesidad a partir de exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una simulación concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente y contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento de la forma específica de plantear la actividad.

Preguntas asociadas:

- a) Defina el concepto atención al cliente
- b) ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Cuénteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta al pedido de su cliente.
- c) Describa alguna situación en la que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente, ¿Qué ocurrió?
- d) ¿Tenía que responder pedidos de otros sectores en su anterior empleo?
- e) Describa alguno que haya sido difícil de responder, ¿Por qué, cómo lo resolvió?

- f) ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?
- g) ¿Alguna vez ha tenido una sensación de impaciencia y frustración al trato con clientes? ¿Cómo la ha manejado?

Capacidad de aprendizaje: Está relacionada con la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz; también, con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas, modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

Preguntas asociadas:

- a) Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida
- b) ¿Qué materia le resultó más fácil?
- c) ¿Cuál ha sido la asignatura o materia que le ha costado aprender en su vida profesional?, ¿Qué aprendió de sus errores en las aulas?
- d) Describa alguna situación laboral en la que le haya costado trabajo aprender algo.
¿En qué radicaba la dificultad?
- e) ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes en su campo de estudio?
- f) Cuénteme alguna situación en su trabajo en la que haya tenido que cambiar algo que ya creía aprendido.
- g) ¿Cuáles fueron los mayores problemas a los que tuvo que adaptarse en su primer trabajo?
- h) ¿En qué áreas o temas necesitaría un entrenamiento adicional?

Productividad: habilidad de fijar por sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, que se hayan alcanzado exitosamente:

Preguntas asociadas:

- a) Menciona alguna situación en su trabajo o en la universidad en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Mediante qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
- b) ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea?
- c) ¿Qué hizo para corregirlo?
- d) ¿Cuáles son las tareas que le disgustan trabajar?, ¿Cómo las enfoca?
- e) Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted. ¿En qué fue diferente su enfoque?
- f) Describa alguna asignación en el trabajo o la universidad en donde haya hecho más de lo pedido.
- g) Escriba alguna tarea en la que haya trabajado lo más que pudo y experimentó que había alcanzado un logro importante.
- h) En su posición actual, ¿qué definiría como un buen trabajo?
- i) ¿Qué criterios utiliza para medir cuándo su trabajo está bien hecho y cuándo no?

Alta adaptabilidad- flexibilidad: Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos o más situaciones, medios, personas, en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más

asociada con la versatilidad cognitiva, la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada con la capacidad para la revisión crítica.

Preguntas asociadas:

- a) ¿Tuvo que hacerse cargo una vez de una tarea que no era la usual en la rutina en su trabajo o de su estudio, qué hizo?
- b) ¿Tuvo la oportunidad de cambiar su grupo habitual de estudio para alguna tarea escolar?, ¿Cómo se adapta al cambio?
- c) ¿Tuvo la oportunidad de trabajar o estudiar en el exterior o en una cultura muy distinta de la suya?, ¿Cómo manejó la situación?
- d) Cuénteme de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
- e) ¿Hizo algún pasaje por otro sector en su anterior empleo?, ¿Quién decidió el cambio?, ¿le resultó beneficioso el cambio a otro sector?, ¿cómo hizo para adaptarse?
- f) En ocasiones, las formas de actuación que eran buenas en una situación dada, dejan de serlo en otra, ¿le ocurrió eso alguna vez?, ¿en qué situación y qué aprendió de eso?
- g) ¿Cómo considera la posibilidad de hacer entrenamiento en subsidiarias de esta compañía fuera del país?
- h) ¿Le interesa viajar?
- i) ¿Le interesa comenzar a trabajar como *trainee* al menos durante los primeros meses en esta organización?

- j) ¿Cuál fue el cambio más significativo que se produjo en su organización de los últimos seis meses?, ¿Qué rutinas propias tuvo que cambiar para adaptarse?

Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, seguimiento de ellos y capacidad de brindar retroalimentación (*feedback*) así como integrar las opiniones de los otros.

Preguntas asociadas:

- a) ¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en su trabajo actual, en la universidad o en el club?, ¿cuándo?, describa la situación.
- b) Ante una tarea compleja asignada al grupo al que usted coordinaba en su último trabajo, ¿cómo logró que todos respondieran?
- c) ¿Le tocó alguna vez a alguien difícil de manejar, cómo resolvió ese problema?
- d) ¿Cómo se imagina teniendo gente a cargo?
- e) ¿Alguna vez percibió que tenía impacto sobre la gente con la que trabajaba?
- f) En los deportes que ha practicado, ¿le ha tocado asumir un papel de liderazgo en la coordinación de su equipo?, ¿qué ha aprendido de esa experiencia?
- g) Cuénteme sobre alguna situación en la que su supervisor estuviese ausente por un tiempo y usted haya tenido que hacerse cargo del equipo de trabajo, ¿Qué posición le tocó respecto de sus pares?, ¿Cuál fue el resultado?
- h) Describa a su jefe ideal

Teamwork (trabajo en equipo): es la habilidad para participar activamente hacia una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente

relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Preguntas asociadas:

- a) Cuénteme alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo o en la facultad. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
- b) ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?
- c) ¿Cuándo mejora su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales?
- d) Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo
- e) Escriba un logro laboral importante que haya obtenido siendo miembro de un equipo.
- f) ¿Cuáles son los aspectos que usted más valora cuando trabaja en equipo? ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor?

Tolerancia a presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Preguntas asociadas:

- a) Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver, ¿cómo procedió para resolverla?

- b) Recuerde alguna situación en su último trabajo en la que haya tenido que resistir una presión del medio muy fuerte y prolongado.
- c) Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo, importantes y los problemas se amontonan, ¿qué hace para resolverlos?
- d) Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, cómo planea su estrategia para cubrir el plazo.
- e) Cuénteme de alguna experiencia laboral en donde haya trabajado dentro de límites muy estrictos de tiempo. ¿Cómo calificaría su desempeño en esas condiciones?
- f) Relátame alguna experiencia en la que haya tenido que sobrellevar una situación de gran estrés en su lugar de trabajo. ¿Qué estrategias utilizó para superarla?
- g) ¿Cuáles de las actuales condiciones de su trabajo son las más frustrantes para usted?
- h) ¿En qué condiciones laborales usted trabaja más eficazmente?
- i) Modalidad de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto):

Comunicación verbal y no verbal: son competencias que pueden ser evaluadas a lo largo de la entrevista. La comunicación verbal, prestando especial atención a la fluidez verbal, la riqueza de vocabulario, la expresividad, la precisión de la comunicación, la capacidad para expresar sentimientos, la originalidad de discurso.

La comunicación no verbal se percibe a través de la mirada, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, volumen y timbre de voz, la gesticulación.

Preguntas asociadas:

- a) ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y sentimientos?
- b) ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted ha notado en su último trabajo?
- c) ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales en su actual empleo, ante qué tipo de auditorio, qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?
- d) Recuerda haber tenido que convencer verbalmente a otra persona de la validez de un enfoque o una idea en un ámbito laboral. ¿Cómo se desarrolló esta experiencia?
- e) ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior o sus compañeros?
- f) ¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado?
- g) Deme algún informe de algún escrito complejo que haya tenido que preparar.
- h) ¿Qué lo hacía complejo?
- i) ¿Cuántas de sus tareas actuales implica escuchar y comprender necesidades de otros sectores?

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común): esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad para identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Preguntas asociadas:

- a) Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted?
- b) Deme ejemplos de una asignación donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.
- c) ¿Qué tipo de informes debe redactar en su trabajo actual?
- d) ¿Qué tipo de variables considera para realizar estos informes?
- e) ¿Recuerda alguna situación problemática particularmente compleja en su último trabajo que haya tenido que solucionar recientemente?

¿Cuáles eran los elementos principales del problema que usted identificó? ¿Cómo resolvió la situación?

- 1) Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en el área laboral. ¿Cuál era la situación, por qué escogió esa alternativa?
- 2) Brinde dos ejemplos de dos buenas decisiones y de dos malas decisiones, que haya tomado en su último trabajo. ¿Cuáles fueron las razones para tomar esas decisiones?
- 3) Expectativas de desarrollo profesional
- 4) ¿Por qué quiere ingresar en nuestra empresa?
- 5) ¿Qué imagina estar haciendo dentro de tres años?, ¿Cómo se está preparando actualmente para eso?

2.18 Dificultades de la selección por competencias

“Aún el observador más atento, cuando se le encarga que juzgue las competencias utilizadas en la ejecución de un trabajo en una simulación, se concentra en la evaluación del trabajo realizado –la manera como la tarea ha sido llevada a cabo– y no juzga las diferentes competencias específicas, ni las diferentes aptitudes más que en comparación con otra evaluación global. Este efecto de halo –bien conocido de todos los investigadores que han analizado fichas de calificaciones profesionales– existe cuando se trata de evaluar las competencias utilizadas en una actividad profesional, así como cuando se trata de una situación *test*. Dicho brevemente, la observación directa no permite discriminar con facilidad las competencias y las aptitudes, ni diferenciar unas aptitudes de otras” (Novelo, Assessment Center en la gestión de talento., 2012).

CAPÍTULO III

CENTROS DE EVALUACIÓN (*Assessment Center*)

3.1. Antecedentes históricos. Aplicación militar

Una vez revisadas algunas concepciones teóricas del proceso de reclutamiento y selección así como recalcar su importancia para la organización y personal que labora en ella, revisemos los antecedentes militares de los *Assessment Center*.

Uribe (1996) destaca que su aparición fue desde la Segunda Guerra Mundial en Alemania, cuyo uso inicial se dio en el campo militar. Uribe menciona en su investigación que la información existente con relación al *Assessment Center* es muy amplia y variada, no se puede aceptar una definición universal. Por ello, a continuación se enlistan algunas definiciones y posturas de autores basadas en investigaciones, juicios y opiniones, etc.; considerados de carácter científico.

Con relación a los antecedentes histórico (Ibarra, 1996) algunos autores coinciden en que el desarrollo de los *Assessment Center*, se inició durante la Segunda Guerra Mundial. Luego evoluciona de ser una metodología para seleccionar militares a una para evaluar empleados en la industria. Otros autores coinciden con el desarrollo de los *test* psicométricos después de la Primera Guerra Mundial con la labor de psicólogos alemanes (Vyham, 1982). (Gómez, 1981) Reitera en la tesis que el *Assessment Center* surgió a partir de la Segunda Guerra Mundial en Europa. En contraste, Heredia (1992) en su artículo de la revista laboral, dice que su desarrollo se ha generado en Estados Unidos (EU) lo anterior puede crear confusiones en lo que a la historia y paternidad del método se refiere.

El desarrollo del Centro de Evaluación comenzó con los alemanes, británicos, norteamericanos, australianos y canadienses, antes, durante y después de la Segunda Guerra Mundial. Después de la Primera Guerra Mundial, los psicólogos alemanes comenzaron a

desarrollar múltiples procedimientos de evaluación, selección, capacitación, organización y construcción moral de lo militar. Todos a partir de técnicas desarrolladas en laboratorios psicológicos, estaciones de administración postal, ferroviaria, una escuela de aviación comercial, una agencia de empleo, el departamento de estadística y varios departamentos de policía. Éstos fueron algunos de los primeros esfuerzos por analizar la conducta.

Grados (1997) menciona que un pequeño grupo de psicólogos bajo las órdenes de las tropas de asalto Nazi, inició programas para identificar potencial de carrera en profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales mediante la técnica de simulación, de esta manera eran seleccionados y sometidos a observación, al realizar actividades como esfuerzo físico, manejo de armas, seguimiento y transmisión de órdenes, los hacían que se levantaran temprano y se acostaran tarde, ésta era la forma de seleccionar y evaluar a las fuerzas de élite. Las pruebas de Assessment sustituyeron a las de lápiz y papel, pues estas, pese al puntaje, no siempre daban los resultados requeridos. Estos trabajos tuvieron impacto en las áreas de psicología social organización militar, pruebas de actitudes, estudios de caracterología (personalidad), capacitación, ética moral, propaganda, psicología de combate y conducción de guerra. influenciados por la Teoría General de Sistemas y en lo que a Psicología se refiere, por la corriente gestáltica y holística.

Al concluir la Segunda Guerra Mundial, se manifestó particular interés sobre el método en E. U.: la CIA trató de adoptar el método, pero no progresó en su intento debido a la falta de estructuración estadística con los puestos y las dimensiones correspondientes. Hoy en día es un método que se practica en muchos países; investigaciones realizadas rebelan que en los Países Bajos, el *Assessment Center* es el tercer método de selección utilizado con más frecuencia.

En Inglaterra, 1942, la British War Office Selection Boards (WOSBs) u oficina de Selección de Guerra Británica, durante la Segunda Guerra Mundial, preocupados por detectar el potencial de los oficiales, evaluaban a sus egresados de escuela de entrenamiento oficial con pruebas de 20 minutos. Sir Andrew, Tom había observado los programas de selección alemanes en Berlín, animó a dos psiquiatras a desarrollar programas similares en la comandancia escocesa, lo que incluía entrevistas psiquiátricas, pruebas de inteligencia y pruebas muy similares a los modelos alemanes. Para el fin de la Guerra, más de 140 mil candidatos habían sido evaluados, de los cuales 60 mil habían sido seleccionados para capacitación.

La relación histórica de los británicos con Australia y Canadá llevó a estos dos países a aplicar el método británico en sus oficinas de selección militar, tras lo cual se desarrolló un fenómeno de difusión del método. En aquel entonces se le daba más importancia a la entrevista.

3.2. Aplicación no militar

Al parecer fue en Estados Unidos e Inglaterra donde se llevó a cabo una aplicación no militar y sin la supervisión del ejército, ya que en 1948 se adoptó como un método observacional de grupos en la selección de ejecutivos en entrenamiento en una planta manufacturera australiana con grupos de jóvenes entre 17 y 19 años. Hoy en día es un método que se practica en muchos países. Investigaciones realizadas rebelan que en los países bajos, el Centro de Evaluación es el tercer método de selección utilizado con más frecuencia.

Según los investigadores, Vemos (1950), reporta la primera evidencia de validez del Centro de Evaluación no militar, comenzó en 1945 en el British Civil Service Commission, donde

se desarrolló un complejo procedimiento de evaluación para seleccionar servidumbre, utilizado por miembros del gobierno de los niveles medios y altos, así como personal para puestos en el extranjero.

El Civil Service Selection Board realizó una batería de ocho técnicas de evaluación, que incluía *tests* verbales, cognitivos no verbales, mediciones proyectivas de personalidad, información escolar, reportes (provenientes de maestros, oficiales de armada, empleadores, etc.), entrevistas resultadas de exámenes de calidad y ejercicios situacionales de grupo e individuales. La administración de los programas incluyeron dos administradores del servicio civil y un psicólogo.

El Office Of Strategy Services (OSS) funda las bases para muchas futuras aplicaciones de múltiples procesos de evaluación en EU. Durante 1943-1945, hubo un número prominente de psicólogos y psiquiatras que participaron como evaluadores o consultores. El propósito de la OSS fue el de desarrollar un proceso para evaluar la personalidad de candidatos para diferentes posiciones tales como agentes secretos de inteligencia, saboteadores, expertos en propaganda, secretarías y trabajadores de oficina, donde la intención fue obtener una predicción efectiva y confiable en el campo de operaciones.

El principal problema al que se enfrentaron en la OSS fue la carencia de una retroalimentación efectiva por parte de los evaluados; las resoluciones se dictaban a partir de juicios muy subjetivos, sin embargo la experiencia y la convivencia de los evaluadores les permitía hacer observaciones importantes.

3.3 Resemblanza de la primera aplicación industrial

Al término de la guerra, los norteamericanos tuvieron acceso al conocimiento de las estrategias tácticas, métodos, técnicas y sistemas utilizados por la Alemania vencida, dentro de las cuales encontraron la técnica de centros de evaluación y la incorporaron al mundo de los negocios.

Wilhelm Wundt (1832-1920), Francis Galton (1822-1911), Alfred Binet (1857-1911) y James Mckeen Cattell (1860-1944), realizaron investigaciones que son el fundamento de la psicometría como hoy día se conocen, en las cuales se buscaba la emisión de respuestas complejas al contestar a las pruebas diseñadas por ellos. Las primeras pruebas de selección con aplicación comercial, estaban basadas en cualidades de desempeño como destreza manual, habilidad mecánica y capacidad visual/perceptual, y comenzaban a incluir muestras de conducta laboral (Joines, Waldron, 1994)

En 1879, Wundt fundó, en la universidad Leipzig, el primer laboratorio para prácticas de psicología, en donde fueron investigados conceptos como la voluntad, la percepción, las sensaciones, etc. Fue el primero en introducir métodos para la medición de fenómenos psíquicos. Basado en el método introspectivo, procede por inducción, a partir de dos medios: la experimentación y los antecedentes históricos de los pueblos. Dicho método no se contrapone a la psicología experimental, ya que se llevaba un registro de lo que el individuo hacía o decía, de esta manera se estructuraban las pautas para dar a la psicología un nuevo giro en términos de objetivos. En contraste, William James (1842, 1910) no estaba de acuerdo con los estudios realizados por Wundt, ya que lo consideraba muy detallista y alejado de la realidad. Afirmaba que la conducta de la mente del hombre debe tener una función que justifique su supervivencia, enfatizaba la finalidad de la conciencia y adoptó una posición dualista.

Francis Galton (1822-1911), realizó estudios en el campo de la herencia, fundando el movimiento "Eugenésico" (manipulación genética). Entre 1882 y 1884 se estructuraron los cimientos sobre los cuales se desarrollarían las pruebas psicológicas y funda el primer laboratorio antropométrico, tras lo cual surgió el primer cuerpo de datos sistemático sobre diferencias individuales en los procesos psicológicos sencillos, utilizando métodos estadísticos para su medición. Introdujo métodos como el de la escala gráfica y el cuestionario. James MCKeen Kattel (1860-1944) fue uno de los primeros estudiantes estadounidenses que se doctoró en los laboratorios de Wundt. Además, fue pionero en aplicar y dar promoción a las pruebas psicológicas en 1890, antes de que apareciera la escala de Binet-Simon (Grados, 2004).

Alfred Binet (1857-1911) psicólogo francés y director de laboratorio de Psicología Fisiológica de la Sorbona, creó en 1904 la primera prueba para medir la inteligencia del humano. El año siguiente, con la colaboración de Theodore Simon (1863-1962), publicó su primera escala de medición de inteligencia emocional para niños, que fue revisado en 1908 y después en 1911. Binet consideraba que para realizar la medición de la inteligencia era necesario tomar en consideración los procesos mentales superiores. Su criterio era la atención, la adaptabilidad y el juicio adecuado, los componentes más importantes de la inteligencia (Grados, 2004).

Con el tiempo las primeras organizaciones que se incorporaron un Centro de Evaluación, fueron: la British War Office Selection Board (WOSB), la US: Office Strategy Services (OSS) y la British Civil Service Selection (CSSB); las cuales conducían programas en forma independiente. En 1938 se aplica la técnica como un inventario de personalidad y se aplica a estudiantes de la universidad de Harvard, posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial,

se utiliza para la selección de personal para la OSS (Office Strategic Services). En la actualidad, algunas de estas organizaciones funcionan casi como lo hacían en 1945.

Las compañías pioneras de los CE que los aplicaron de manera estructurada, fueron American Telegraph and Telephone, AT&T, en 1956 y el sistema Bell en 1958; estas aplicaciones se designaron para apoyar la selección de gerentes a nivel principiante. El primer CE del sistema Bell se diseñó como una herramienta de investigación, exteriormente no se contaba con un plan para su uso eventual en prácticas de personal; sin embargo, como su aplicación en la investigación fue avanzando, su proyección, auxiliar en el proceso normal de evaluación se hizo cada vez más necesario. En 1958 se hace la primera aplicación de la técnica en la Michigan Bell Telephone CO, aplicada a la selección de varones (Grados, 2004). El "Estudio del proceso gerencial" iniciado por psicólogos en la AT&T en 1956, tuvo como objetivo seguir el desarrollo de carrera de jóvenes gerentes, en la cual se evaluaba el potencial inicial y se establecían marcas para los cambios longitudinales (estudio que aún se aplica). La aplicación general se inicia a fines del decenio de 1960 en diversos rubros, incluso en agencias gubernamentales, con programas desarrollados para usarse en todos los niveles gerenciales. En 1963, Standar Oil hace una adaptación de la técnica y la aplicación a diferentes niveles de supervisión.

Es a partir de 1960 se han designado numerosos programas de evaluación para necesidades específicas: la identificación de necesidades de entrenamiento y desarrollo, identificación inicial de habilidades, selección de supervisores, ventas y especialistas técnicos. Paulatinamente se extendieron con las respectivas variaciones o adaptaciones como las hechas en 1963 por Standard Oil Co en Ohio, IBM, General Electric y SEARS, Roebuk (1967,1971) entre otras (Grados, 2004).

3.4 Centros de evaluación en México

En México los CE tienen poca difusión dentro de los centros escolares; sin embargo, existen antecedentes de empresas que los llevan a cabo. Se trata de compañías como IBM, Grupo Monterrey, CYDSA, Celanese Mexicana, Bancomer y Asemex, además de algunas empresas medianas que se han interesado en el sistema (Grados, 2004). Isabel Burkhar trajo una de las primeras experiencias sobre Centros de Evaluación (CE) a México; durante su estancia en el extranjero, observó cómo funcionaban los CE en Sidney, Australia y Estados Unidos de Norteamérica, donde tenían un alto nivel empresarial como gubernamental. En 1974, esta experiencia permitió a Burkhar y Navarro impartir el curso de "Implementación de lo CE en el Sector Público", donde trabajaron en forma conjunta con la Unidad de Administración de Recursos Humanos y Crédito Público. Gerardo de la Sierra hizo una petición concreta, en la que enfatizaba la seriedad que debería mostrarse para el estudio y la realización del mismo.

Posteriormente en 1975, Jaime García Méndez impartió una conferencia sobre CE en la Universidad Nacional Autónoma de México, lo que provocó gran interés en los universitarios, y en consecuencia, la investigación sobre el tema de Carlos Gómez Rebollar, quien impartió una nueva conferencia, con la experiencia de estar aplicando CE en Teléfonos de México de forma permanente.

El interés que cobraba esta técnica hizo que en 1976, el Boletín Informativo de la Dirección General de Egresos realizara una serie de publicaciones denominadas "Importancia de los Centros de Evaluación en el Sector Público".

Teléfonos de México, desde 1975, lo ha aplicado de manera sistemática, primero de manera conservadora, posteriormente lo simplificaron y se ha llevado a cabo su aplicación en otras áreas dentro del ámbito organizacional.

3.5 El desarrollo nacional del CE

A nivel nacional, las empresas que continúan con el esfuerzo de seleccionar a su personal a través de este sistema, se encuentran Teléfonos de México, Celanese Mexicana, los Sistemas Bancarios como Banamex, Bancomer, Internacional (Bital) entre otras. Se usa para seleccionar jefaturas de departamentos, con excelentes resultados. Esto ha podido certificarse mediante un sistema de autoevaluación de las empresas que han aplicado la técnica para seleccionar y, promover, o para planeación de carrera. Por su parte, también ha sido empleado el CE por algunas instituciones del sector gobierno como la Secretaría de Programación y Presupuesto, para la selección de mandos intermedios en la Dirección General de Personal.

3.6 ¿Qué es un centro de evaluación (CE) y para qué nos sirve?

Byham (1977) escribe que un centro de evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición en nivel gerencial particular;

Grados (1996) en su investigación da una definición de lo que es un centro de evaluación, tomando en cuenta aspectos de autores como; (Gómez, 1981) y Gate Wood y Feild (1990): "Es un método que se rige por las ciencias del comportamiento, el cual sigue una metodología para

identificar y evaluar el potencial de una persona, como serían sus habilidades particulares y conocimientos, mediante la creación de ejercicios individuales y grupales aplicados en múltiples situaciones simuladas"; Con base en el establecimiento y definición de las dimensiones (conductas específicas a evaluar), la evaluación de la conducta se hace con la participación de observadores previamente entrenados para esta tarea, los cuales observan y evalúan la conducta y finalmente llegan a un acuerdo entre ellos.

En un centro de evaluación se observa a un grupo que resuelve de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo (Novelo, 2012). El CE consiste, generalmente, en una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda a la persona un paquete de informaciones variadas (y no siempre completas o coherentes) que debe "gestionar" hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones. Así los participantes se enfrentan, de manera real o simulada, a situaciones –parecidas en sus características y contenido– a aquellas que deberían resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo (Alles, 2006).

Una característica esencial sobre el CE es la simulación de ejercicios para observar comportamientos específicos de los participantes. Estos ejercicios pueden implicar situaciones que requieran participantes para preparar un reporte escrito después de analizar un problema de marketing, hacer una presentación oral, responder un mail en in-box, o hablar con un cliente acerca de una queja que éste presente sobre el servicio. Pueden analizarse situaciones en las cuales varios participantes son observados mientras discuten un problema organizacional o toman decisiones de negocios. Los asesores entrenados observan el comportamiento ejecutado por cada participante en el ejercicio y realizan evaluaciones independientes de lo que

han visto. Estos recursos de información múltiple son integrados en una discusión entre asesores o en una fórmula estadística. El resultado de esta integración es usualmente una evaluación acerca de las fortalezas y debilidades sobre las competencias requeridas.

A partir del análisis de las anteriores definiciones, encontré los siguientes elementos en común:

- 1) Simulaciones de trabajo real, con roles o sin roles asignados que pueden ser individuales o grupales.
- 2) La observación directa y sistemática que se ejerce durante la ejecución del ejercicio y la evaluación mediante un acuerdo o consenso de todos los observadores.
- 3) Los casos que conforman la evaluación pueden (o no) relacionarse con el puesto de trabajo.

En cualquier caso, para entender los usos del CE en organizaciones modernas así como la evolución del método a lo largo del tiempo, es necesario entender la naturaleza cambiante del trabajo, los trabajadores y las organizaciones. Un CE puede implicar diferentes tipos de técnicas (*test*, simulación, entrevistas), más de un ejercicio de simulación que represente la importancia de elementos pertinentes para el objetivo de trabajo, para observar comportamientos complejos pertinentes para un cargo gerencial e integración de evaluaciones. El resultado del CE es una evaluación sobre varias competencias magisteriales y en muchos casos, sobre todo, una evaluación general sobre el potencial del éxito para el objetivo de trabajo. Estas simulaciones no necesariamente son una réplica completa del trabajo, en cambio pueden ser ejercicios que sólo simulen una parte de estas situaciones concretas. Lo más importante consiste en no perder de vista que con dichas simulaciones se obtiene la manifestación sobre comportamientos relevantes a las dimensiones cruciales para el éxito en el área de trabajo de

interés. El diseño de un CE, depende del propósito para el cual va a servir, y el tipo de clima que la organización desea crear. La organización del manejo de recursos humanos y el clima organizacional se encuentran estrechamente vinculados. El CE es en esencia plástico o flexible, esto provee un método estandarizado que puede ser ajustado a las necesidades específicas de una organización.

Un ejercicio de simulación enfrenta a los participantes con un complejo conjunto de problemas que deben resolver. Los participantes deben resolver problemáticas similares a las que ocurren en su trabajo. La ventaja de ejercicios de simulación sobre otros métodos de *assessment center* radica en que revela comportamientos pertinentes a la habilidad que se busca.

En la práctica profesional se pueden encontrar ciertas pruebas de tipo grupal que no pueden ser consideradas CE, aunque a veces se presentan con tal nombre: juegos de mesa, de guerra, piratas, el denominado "juego de la oca" y otros similares, que permiten evaluar comportamientos. No se consideran verdaderos CE porque no son situaciones. Un juego no representa una situación laboral relacionada con el entorno de trabajo, aunque permita la evaluación de ciertas conductas. Otras son las *outdoors*, en las cuales los participantes "juegan" o realizan "prácticas deportivas" al aire libre. En uno u otro caso se dan situaciones divertidas y, en ocasiones, es factible observar comportamientos, pero reitero, no debemos considerarlas CE.

Para este trabajo, se considera seriamente la postura de Novelo (2012), quien sostiene, se deben buscar situaciones en las cuales se recree de la manera más realista posible el lugar de trabajo, para acercarse a la naturaleza del CE, se trate de una oficina, una fábrica, un hospital o cualquier otro ambiente laboral.

3.7 Diseño

En un proceso de selección masivo, por ejemplo los programas de jóvenes profesionales, donde se manejan postulaciones muy numerosas (en ocasiones de varios miles de personas) se sugiere aplicar, en primera instancia, algún tipo de "filtro" que permita de manera rápida distinguir entre los candidatos que aplican a la posición y los que no. Ejemplos: un examen de idioma o sobre algún otro conocimiento que sea pertinente. En ocasiones se hacen reuniones iniciales donde se explica el proceso completo, y en ese momento muchos postulantes deciden desistir. Luego, con un número más reducido de postulaciones, se arman los grupos para CE (Novelo, 2012).

Según nos explica Torrente, el CE está constituido por el siguiente conjunto de elementos, entre ellos:

- Evaluación con pruebas situacionales: las medidas de las cualidades conductuales del postulante se realizan con pruebas en las que ha de enfrentarse en la realidad.
- Referencia a la conducta concreta: la forma de evaluación se refiere a conductas concretas, observables por diversos observadores y no a supuestos teóricos.
- Intervención de la línea de mandos: los directivos más cercanos al puesto de trabajo deben estar presentes para observar y evaluar el rendimiento de los postulantes y poder establecer criterios de éxito a lo largo de las pruebas situacionales.
- Basada en habilidades específicas: se toman como referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han identificado como críticas para el puesto.

- Referencia a conductas criterio: los parámetros de evaluación de las conductas observadas se habrán acordado de antemano, mediante el establecimiento de conductas criterio. Evalúa potencial y no sólo capacidad actual. Los resultados que se obtienen de la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite la evaluación del potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las conductas criterio (Torrente, 2014).

El *assessment* nos sirve para evaluar comportamientos. Si la organización ha definido un modelo de gestión por competencias estos comportamientos serán relacionados con el Diccionario de competencias², las políticas, misión y visión de la empresa, así como una consultora externa para la asignación de grados o niveles. Si no se ha definido un modelo, de todos modos se podrá realizar la evaluación utilizando diccionarios de tipo estándar, ya mencionados (Novelo, 2012).

El Centro de Evaluación tiene como fin fundamental: la evaluación objetiva, eficaz de las competencias laborales y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan y/o concursan por un cargo dentro de una organización.

Una metodología que al evaluar competencias puede ser utilizada para los siguientes fines:

- 1) Evaluación de las competencias laborales del personal que participa en procesos de selección.
- 2) Identificación de las competencias actuales de los trabajadores de su organización.

² Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la organización en donde se aplique

- 3) Determinación de la brecha de competencias de cada trabajador respecto del perfil requerido, estructuración del plan de formación y desarrollo a seguir.
- 4) Retroalimentación en torno al nivel de competencias de cada persona y su estrategia a seguir para el fortalecimiento de las mismas.
- 5) Como herramienta de evaluación de competencias en concursos internos con fines de promoción y/o ascensos.

Es recomendable que el CE se utilice para cargos en mandos medios, tácticos y directivos, con alta responsabilidad de gestión y supervisión, dado el nivel de complejidad y de inversión que una apropiada implementación exige. Cuando se decida aplicar un CE, la institución debe cerciorarse de contar con los mínimos requisitos establecidos. Aplicar un CE significa aplicar toda una metodología de evaluación, que requiere inclusive de ciertas condiciones logísticas que garanticen la eficacia de los objetivos esperados en tal proceso (Díaz, 2006).

Para el diseño de un CE, se consideran aspectos relacionados con la posición a cubrir. Sin embargo, no se evalúan meramente conocimientos sino los comportamientos de las personas en el momento de resolver los casos o ejercicios planteados.

3.8 ¿Cómo funciona un CE?

Para construir pruebas situacionales fiables y válidas, no basta con reproducir situaciones de la vida real. Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a ciertas fórmulas y practicarse de manera sistemática, sobre la base de una serie de reglas de puesta en escena que conviene cumplir, según indica toda la experiencia acumulada:

- 1) **Los CE son grupales.** En alguna ocasión se puede administrar un ejercicio de producción individual, a continuación promover la discusión colectiva de las soluciones que cada persona presenta. O bien, combinar el ejercicio individual con otros que necesariamente se deben resolver de manera grupal.
- 2) **Involucran hasta doce participantes.** Pueden plantearse características diferentes, pero las consignadas deben ser tomadas como guía. Si se dice que el número ideal de participantes es de doce, y un mínimo de cuatro, no obstante, no significa que todo CE deba ceñirse rigurosamente a este número. Se trata de un valor referencial que debe entenderse del siguiente modo: no será apropiado hacer una evaluación grupal con muy pocas personas ni con un número elevado; si sólo hay un grupo de seis personas para evaluar, quizá sea viable su realización, al igual que si son trece los posibles participantes; si el número es mayor, en cambio, será recomendable formar dos grupos separados.
(Novelo, 2012).
- 3) **Duración.** Recomendación, téngase en cuenta que quizá 2 horas sean suficientes, según cómo se haya diseñado la dinámica a realizar. No deben quedar tiempos muertos, ya que se pierde el foco en el objetivo. En función del tipo de resultados que se desee obtener pueden combinarse distintas evaluaciones, y la suma de éstas pueden tener una duración más extensa.
- 4) **Evaluadores.** Se requiere la presencia de al menos (2006), un evaluador por cada dos participantes. Lo ideal es que uno de los evaluadores sea de la línea. Lo usual es que se asignen roles antes del inicio de la evaluación grupal, para optimizar la observación (Novelo, 2012).

3.9 ¿Cómo se observa en un CE, y quiénes lo hacen?

Para que un Centro de Evaluación funcione de manera adecuada, es conveniente tomar en cuenta diferentes elementos tanto físicos, como técnicos y humanos. Según nos describe Novelo (2012) en un CE participan distintas personas que tienen, a su vez, diferentes roles:

- El administrador
- El observador asistente
- El observador pasivo
- Los participantes evaluados

Cada uno de ellos cumple con un rol específico que veremos a continuación.

3.9.1 El administrador

Debe ser reservado a profesionales con experiencia en la metodología, usualmente son psicólogos, sin embargo, la condición más importante radica en la experiencia de administración de este tipo de herramientas. Se trata de la persona que dirige la actividad, que dice las palabras iniciales y las de cierre, y que define temas tales como:

- Duración de la actividad
- Objetivos
- Si es una selección, informará cuántas serán las personas contratadas después del proceso y cuáles serán los pasos siguientes.
- Si es un CE para evaluar competencias de personas que ya pertenecen a la organización, los motivos, objetivos y pasos siguientes.
- Dará las consignas generales (cómo ubicarse, materiales disponibles, etc.) y las consignas particulares del caso a desarrollar.

- Hará observaciones a los particulares, de ser necesario.
- Tomará a su cargo cualquier situación imprevista (una persona evaluada que se desubique durante la actividad, por ejemplo).
- Dará el cierre a la actividad.

El administrador también observa a los participantes, y luego deberá contemplar un formulario con sus observaciones. Por lo tanto, su rol es doble: dirige la actividad y observa (Novelo, 2012). Un administrador usualmente se designa dos meses antes de la fecha en que se piensa arrancar el primer Centro de Evaluación (CE); durante este periodo, pasará la mayor parte del tiempo preparándose y entrenándose, hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados que pretenden obtenerse (Díaz, 2006).

3.9.2. El observador asistente

Debe tener la misma formación que el administrador, profesional con experiencia en la metodología; de preferencia un psicólogo, sin embargo cuenta más la experiencia adquirida en el dominio de este tipo de herramientas. El responsable deberá tener un entrenamiento adecuado en la aplicación práctica de CE. Su rol es "pasivo", se limita a observar. Sin embargo, estará atento a las consignas del administrador, y si éste requiere su apoyo o reemplazo deberá estar en condiciones de responder (Novelo, 2012). Una vez finalizada la actividad, deberá llenar un formulario de observación por cada participante.

3.9.3 El observador pasivo o cliente interno

Usualmente reservado al cliente interno. Desempeña una labor similar a la del “observador asistente”. No es tan relevante la formación que posea, como el entrenamiento en dicho rubro.

La participación del observador “de la línea” enriquece la evaluación si se trata de un futuro jefe de los participantes, por ejemplo, en un proceso de selección, o bien, si ya es el jefe de ellos, en un proceso de evaluación interna. Por lo regular, los observadores se eligen entre los gerentes de línea y dos niveles jerárquicos por arriba de quien será evaluado. Esto significa que los observadores identificarán gente que cuenta con los requerimientos para un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado (Díaz, 2006).

¿Cómo entrenar al observador pasivo? Primero deberá ser informado respecto de todas las instancias de un CE y sus basamentos teóricos; deberá conocer los objetivos de su aplicación en este caso particular y saber exactamente qué debe observar; no será lo que él o ella crea conveniente considerar en la observación, sino lo que la dinámica requiera para tal caso. En ocasiones, el cliente interno participa en el diseño del caso a presentar a los evaluados para su discusión o análisis. De este modo se puede lograr un ejercicio más adecuado al puesto de trabajo, con mayor verosimilitud o acercamiento a la realidad.

La pasividad del observador deberá ser aclarada en todos los casos, quizá conozca a los participantes, por lo tanto todos deberán saberlo. Si la distribución física del lugar a utilizar lo permite, el lugar de observación del cliente interno (observador pasivo) será desde fuera de la escena de evaluación, y si esto no es posible, la persona se ubicará en un lugar separado del que ocupan los otros participantes del proceso de CE (el administrador, el observador asistente

y los participantes o evaluados) También será de mucha utilidad que antes del inicio de la actividad se proporcione al cliente interno las competencias a evaluar, con ejemplos de comportamientos. Por último, el cliente interno podrá agregar comentarios de su propia experiencia, ya que tal vez él conozca mejor a los evaluados y su idiosincrasia; de todos modos, se debe estar atento a que estos comentarios derivados de su experiencia se relacionen con hechos observados y no con juicios previos o suposiciones ajenas al proceso de evaluación (Novelo, 2012).

3.9.4 Funciones que debe desempeñar un observador

1. Registrar los hechos y conductas de su observado durante la marcha y desarrollo del ejercicio.
2. Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo con la definición previa que tiene para ello.

Es conveniente señalar que cuando un supervisor desempeña el papel de observador, requiere la capacitación correcta para la optimización de su función, ya que con base en los resultados de sus observaciones, se elegirá al participante más apto para ocupar la vacante en cuestión (Díaz, 2006).

3.10 Los participantes o evaluados

Es la parte evaluada, se les puede identificar como candidatos, participantes o evaluados. Como se explicó anteriormente, el número de participantes debe ser alrededor de diez o doce como máximo y cuatro como mínimo. Si los evaluados participan de un proceso de selección, serán de *un* perfil similar y ya habrán sido preseleccionados según sus antecedentes.



Si los participantes ya integran la organización y son evaluados por cualquiera de los motivos mencionados, será de vital importancia el armado de grupos homogéneos, sobre todo si pertenecen a niveles jerárquicos superiores (Novelo, 2012). Por lo general; se preselecciona a los candidatos con cinco semanas de anticipación, y el número usual de los mismos es de seis o múltiplos de éste, para que puedan ser atendidos a la vez.

3.11 Personas Recurso

En ocasiones se hace necesario que alguien, con un criterio diferente y con cierto currículo apoye la función del CE; el propósito específico es lograr una mayor objetividad. Tales ocasiones pueden darse de dos maneras generales: durante el entrenamiento del personal para aplicar el CE o bien, durante su aplicación (Díaz, 2006).

Ya se ha mencionado que la exposición de conductas se hace a través de la aplicación de un ejercicio y que los observadores tomen notas de ello, entonces es necesario, por la naturaleza de algunos de esos ejercicios, contar con alguien “no contaminado” para ser entrevistado por algún participante o bien para proporcionar su “perfil de puesto”. También se puede aplicar el “chequeo” de dimensiones.

En realidad se trata de obtener un criterio fuera de las pautas del Ce como una medida de control o una aportación plenamente desinteresada (Díaz, 2006).

3.12 Cómo descubrir competencias a través de un CE

Si la organización para la cual se realiza la evaluación de personas a través de un CE trabaja bajo un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, las mismas ya estarán definidas, sólo hará falta determinar cuáles son las más importantes (es decir, las

competencias dominantes).³ En caso de que la organización trabaje bajo un modelo de gestión por competencias se puede utilizar del mismo modo el concepto de competencias dominantes, simplemente analizando con el cliente interno cuáles características de personalidad son las más importantes para un puesto de trabajo determinado o la organización en su conjunto (Novelo, 2012).

En estos casos es posible apoyarse en definiciones estándar de competencias, como ya se ha mencionado con anterioridad. Otro comentario que surge de la práctica profesional no es factible y por ello no es recomendable evaluar en un CE gran cantidad de competencias –Se sugiere la evaluación de cuatro–. De todos modos es posible (y se da en muchas ocasiones) que en la observación se puedan evaluar otras competencias además de las previstas inicialmente. Por lo tanto, se sugiere tener a mano todas las competencias que el puesto requiera, determine según las necesidades un grupo de cuatro a seis en las que se hará foco durante toda la actividad y luego, en el momento de hacer el informe, además de evaluar las competencias definidas como dominantes analice si ha observado comportamientos relacionados con otras competencias requeridas para el puesto, y tome nota de ello (Novelo, 2012).

3.13 Casos de aplicación al contexto moderno

Los casos o ejercicios tradicionalmente se han diseñado para hacerse en lápiz y papel; aquí nos referimos al desarrollo de ejercicios que simulen por ejemplo entrar a una página de internet, recibir correos o *e-mails*, una videoconferencia o mensajes de texto, en fin todo lo que

³ Competencias dominantes son aquellas que se consideran imprescindibles para la organización (competencias cardinales) o para el puesto (competencias específicas) (Novelo, Assessment Center en la gestión de talento., 2012).

lleve al candidato lo más cerca de la realidad actual. Se sugiere evitar ejercicios de una realidad anacrónica.

Algunos consultores aferrados al sistema tradicional argumentarán que se puede perder la esencia pero creo que en realidad se da por la falta de interés en invertir tiempo y esfuerzo pues implica dedicarle horas para hacer esta adaptación y muchas instituciones optan por lo más económico, a corto plazo, que consiste en copias de ejercicios de hace más de 20 años o algunos supuestamente más actuales pero con el mismo formato lápiz-papel, lo cual sólo cambia la forma un poco, pero no el fondo.

3.14 Aplicación de la tecnología actual

El CE no ha evolucionado tan rápido como otras técnicas, por ejemplo como sucede con la aplicación en línea de pruebas psicométricas. Existen algunas firmas que supuestamente ofrecen el CE en línea, al analizar lo que realmente se lleva a cabo, se trata sólo de una variante de pruebas psicométricas. Para pensar en estos posibles adelantos, se sugiere material virtual como la película llamada *El Método*, o bien la serie televisiva *Lie to me*. A partir de ambas se pueden tomar prestadas las ideas para proponer las vanguardias en el rubro del CE.

3.15 ¿Qué tomar en cuenta previo a la evaluación?

Puede empezar a prepararse con muchos meses de antelación. Comienza desde la selección, formación del administrador, de los observadores hasta el día previo de aplicar la evaluación.

El administrador deberá tomar en cuenta todas y cada una de las siguientes actividades:

1. Tener claro el objetivo a cubrir con el CE.
2. Contar con el análisis y perfil del puesto a cubrir (actualizado).
3. Considerar un grupo de candidatos a evaluar (mínimo 2, máximo 6).
4. Programar el CE.
5. Establecer las competencias a observar y evaluar (éstas se seleccionan y se diseñan de acuerdo con el puesto que quiera medirse).
6. Programar los ejercicios de tal manera que en cada uno de ellos se observen las dimensiones deseadas: los ejercicios pueden ser individuales, de interacción o grupales.
7. Seleccionar a los observadores.
8. Establecer la escala de calificación y su aplicación durante la evaluación.
9. Informar a los observadores. Se les notifica los formatos a utilizar, las competencias que se medirán y las escalas (Díaz, 2006).

Una vez realizados los puntos anteriores, se define el lugar en que se reunirá a los participantes. Salas de dimensiones apropiadas, con mesas de trabajo y sillas de acuerdo con el número de participantes que pretenda evaluarse. Se deben determinar los materiales y el equipo de apoyo a utilizar; papelería, lápices rota folio, pizarrón, videogradora, etc. Se deben aclarar las dudas de los observadores referentes a las actividades que desempeñarán durante los ejercicios (Díaz, 2006).

3.16 ¿Qué hacer durante la evaluación?

La etapa inicia el día en que se lleva a cabo la evaluación y termina una vez que se retiran los participantes del recinto. Una vez que llegan él o los participantes se sugiere estar en el lugar del evento por lo menos una hora antes para tener oportunidad de verificar que todo esté en orden de acuerdo con lo programado en la etapa anterior. Según el tipo de CE se necesitará de una sala o privado, mesa de trabajo para él o los participantes al igual que para él o los observadores. De igual manera, se debe tener a la mano el material correspondiente.

Si el ejercicio es grupal, colocar a la vista los casos o ejercicios que se van a aplicar, junto con el material de apoyo; de igual manera, incluir el programa del día con la siguiente información. Se deben tener separados, por participantes y por etapa, los materiales que se van a utilizar, esto ayuda a agilizar el proceso. Nombre del participante, inscrito en los ejercicios en que va a participar, el horario y nombre de la persona que lo va a observar. A fin de crear una atmósfera propicia para la evaluación y que el proceso tenga éxito, se deben incluir ciertos pasos, según el tipo de ejercicio.

3.17 Ejercicio individual

- 1) Recepción del participante o participantes. Esto incluye la bienvenida y presentación de los observadores.
- 2) Informar el propósito de la evaluación. Es importante hacerle ver que se pretende conocer su estilo de trabajo por lo que las actividades que realice serán en un contexto laboral apegado a la realidad.
- 3) Especificar el tiempo y la mecánica. En torno al ejercicio en el que participará.

- 4) Solicitarle pensar en voz alta. Para escuchar sus pensamientos sobre los asuntos que revisa y despacha.
- 5) Establecer las normas. Permanecer en el privado durante la lectura del material y ejecución del ejercicio. Evitar el uso de celular y/o equipo de comunicación similar. No interactuar con el observador durante el ejercicio.
- 6) Proporcionar las indicaciones específicas del ejercicio. Esto incluye la entrega del material de lectura.
- 7) Recoger el material de trabajo. Una vez que concluya el ejercicio pedir al participante que escriba su nombre completo y la fecha de la evaluación en la carátula de los documentos que se le entregó (Díaz, 2006).

3.18 Ejercicio grupal

- 1) Recepción de los participantes. Como en el ejercicio individual, darles la bienvenida y hacer una presentación de los observadores y los participantes favorece un clima de confianza.
- 2) Informar el propósito de la evaluación. La mayoría de las veces el líder del proyecto por parte de la empresa que contrata el servicio de evaluación es quien comunica la razón del proceso en el que participarán.
- 3) Especificar el tiempo y la mecánica en torno al o los ejercicios en los que participarán.
- 4) Establecer las normas. Evitar el uso de celular y/o equipo de comunicación similar. Utilizar un volumen de voz audible al expresar sus ideas durante la ejecución del ejercicio. No se permite la interacción con los observadores durante el ejercicio. No bloquear la visibilidad a los observadores con el uso de rota folios o la formación de

subgrupos de trabajo. No se permite intercambiar información con el compañero durante la lectura del caso.

- 5) Proporcionar las indicaciones particulares del ejercicio. Esto incluye la entrega del material de lectura.
- 6) Recoger el material de trabajo. Una vez que concluya el ejercicio pedir a los participantes, escriban su nombre completo y la fecha de la evaluación en la carátula de los documentos que se les entregó (Díaz, 2006).

3.19 ¿Qué hacer posterior a la evaluación?

- 1) Evaluación y calificación. Realizar la evaluación con base en las anotaciones de lo que se observó en los diferentes ejercicios. En este paso es importante utilizar un formato de registro con el fin de que éste quede como evidencia dentro del proceso evaluativo. En él se registrarán y/o calificarán los comportamientos; así mismo, todos aquellos datos u observaciones relevantes hechos durante la ejecución de la prueba.
- 2) Evaluación consolidada de participantes. Cada observador deberá registrar los comportamientos observados de cada participante con el fin de establecer el margen diferenciador entre el perfil esperado y el perfil evaluado.
- 3) Consenso de los resultados. Los observadores habrán de debatir los resultados y establecer el nivel de dominio de cada uno de los candidatos. Deberán llegar a un acuerdo unánime, y definir un ranking de posiciones entre los candidatos evaluados. (Díaz, 2006)

No existe un rol protagónico del administrador respecto de los otros dos evaluadores; tampoco es el cliente interno el que inclina la balanza hacia un lado u otro; se espera que el informe sea realmente consensuado entre todos los evaluadores (Novelo, 2012).

3.20 Reporte de CE

Al momento de elaborar el reporte se deberá proporcionar una breve descripción del comportamiento del evaluado con relación al perfil del puesto y a las competencias laborales.

Algunos lineamientos a seguir en la redacción de dicho informe son:

- ✓ Escrito en lenguaje ordinario, sin tecnicismos.
- ✓ Que contenga la información suficiente para describir las conductas observadas.
- ✓ Que tenga secuencia lógica.
- ✓ Escrito en afirmativo, sobre todo al inicio de las frases.
- ✓ Indicar las fortalezas y áreas de oportunidad.
- ✓ Que contenga pautas que orienten al desarrollo de la persona.
- ✓ El lenguaje debe ser claro, sencilla, no psicológico.

En general, debe ser una presentación de fácil entendimiento que incluya de forma equilibrada texto y gráficas (Díaz, 2006).

3.21 Claves y consejos útiles para la correcta utilización de la técnica del CE

Para evitar cualquier tipo de sesgo, se debe definir claramente el objetivo y qué se espera evaluar en cada oportunidad. Se debe Diseñar un ejercicio o caso adecuado a las circunstancias

y en función del objetivo a lograr. Si es necesario, solicitar la colaboración del cliente interno (jefe o futuro jefe de los evaluados) para que la situación a plantear sea lo más parecida posible a sus necesidades.

Amar grupos homogéneos de participantes, ya de procesos de selección externa, ya de personas que pertenecen a la organización. El administrador, el observador asistente y el observador pasivo deberán observar a todos los participantes, en cualquiera de ambos casos. Se sugiere acordar la observación por subgrupos de participantes de modo rotativo. Los evaluadores deben estar entrenados en la realización de CE.

Si el observador pasivo o cliente interno no ha participado antes de este tipo de evaluaciones o bien no se siente seguro respecto de su rol, será esencial que realice el entrenamiento correspondiente antes del inicio de las evaluaciones.

Preparar la actividad en todos sus detalles: lugar de realización horarios, logística en general. Hacer una adecuada convocatoria a los participantes; explicitar claramente los objetos del CE, duración, lugar de realización, etc. Si se trata de un proceso de selección indicar en la citación que la entrevista será de tipo grupal.

3.22 Durante la actividad

Explicar nuevamente el objetivo y los pasos de la actividad.

Brindar claramente las consignas sobre el caso a resolver.

Al finalizar la actividad, explicar con claridad la continuidad del proceso (pasos siguientes).

Realizar los informes inmediatamente después de cada actividad (Novelo, 2012).

Para un *Assessment Center*, en términos generales, se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Fechas y lugar
- ✓ Materiales y equipo
- ✓ Esquemas de distribución
- ✓ Perfiles de puestos por competencias
- ✓ Definición de competencias
- ✓ Registro y calificación de las conductas
- ✓ Ejercicios que se utilizan en el *Assessment Center*.
- ✓ Asignación de posición de observadores.
- ✓ Cámara videograbadora.

3.23 El lugar

Las salas de reuniones y el tamaño de las mismas varían de acuerdo con la logística del CE y el número de personas que se evaluará en cada ocasión.

Siempre que sea posible, las mesas y asientos que se utilicen deben permitir que la interacción fluya entre los miembros, de tal manera que mantengan un contacto visual y puedan comunicarse entre sí, lejos de los observadores. De hecho, no hablan para los observadores,

sino entre ellos mismos. Usualmente lo importante es que los observadores puedan ver y escuchar a sus participantes asignados (Novelo, 2012).

3.24 Materiales y equipo

En un CE pueden requerirse tantos materiales como lo requiera el grado de sofisticación. Los materiales deben integrarse para dos aspectos fundamentales:

Apoyar una buena administración del CE.

Lograr la optimización posible del medio para una mejor evaluación.

Es recomendable contar con el material necesario: los casos particulares con sus respectivas copias para cada participante, cronómetros, pizarrón o rotafolios, hojas blancas. *Post-it*, lápices, sacapuntas, gomas, hojas de registro y en general toda la papelería suficiente en la realización de la actividad tanto del evaluado como del observador (Novelo, 2012).

En atención al desarrollo de la tecnología, pocos elementos pueden ofrecer tantas ventajas como el video y el audio, no se debe menospreciar su uso. Pero es muy importante validar previamente con el cliente si se pueden grabar las sesiones (Novelo, Assessment Center en la gestión de talento., 2012).

Videogradora. Grabar una sesión de CE permite:

- 1) Hacer un análisis más objetivo de las realidades presentadas por los candidatos.
- 2) Entrenar a los observadores.
- 3) Realizar estudios de confiabilidad.
- 4) Prescindir de la presencia de todos los observadores.

Mantener un archivo digital como soporte independientemente de la tecnología, cuya responsabilidad recae completamente en el observador. Dicho video debe ser un apoyo para los observadores. Las anotaciones son muy importantes, por lo cual no deben ser suprimidas o sustituidas.

El video sirve para poder constatar la observación inicial junto con las notas que se hayan tomado a lo largo del ejercicio. Cuando se va a usar videograbación, se recomienda avisar a los candidatos para evitar que se inhiban o sufran tensión durante su aplicación.

Esquemas de distribución. La distribución adecuada, tanto del mobiliario como del equipo puede favorecer la fluidez de los procesos que se vivan en el CE.

El CE tradicional es muy costoso porque requiere que los consultores muchas veces se tengan que trasladar a las oficinas del cliente y no se diga la logística que implica cuando es fuera de la ciudad donde radican (taxis, avión, hospedaje, comidas, etc.). Existe la alternativa de hacerlo vía Skype, lo cual baja sustancialmente costos de los procesos (Novelo, Assessment Center en la gestión de talento., 2012).

Es importante el uso de la ciencia actual para incrementar la eficiencia tanto de la captura de lo que verbaliza el candidato como de sus conductas. El uso de cámaras de video y fotográficas, el uso de reconocedores de voz que pueden captar al instante todo lo que dice el candidato, así como lenguaje no verbal. Lo anterior es un gran apoyo en contraste con lo que consultores u observadores han hecho tradicionalmente (Novelo, 2012).

Otras propuestas:

- 1) Cámaras ocultas sin la presencia de los observadores.
- 2) Uso de la tecnología para acortar los procesos de calificación y consenso.

3) Reportes interactivos.

4) Situaciones más acordes a la realidad como el uso de laptop en lugar de fotocopias.

3.25 Cómo combinar las distintas evaluaciones y CE

El CE permite evaluar competencias y puede complementarse (pero no debe mezclarse) con pruebas de conocimientos en la misma convocatoria de postulantes.

Ejemplo: una organización está seleccionando contadores *juniors* y se ha elegido como metodología de trabajo las instancias grupales, entre otras razones, porque se prevé un gran número de postulaciones. En ese caso se puede diseñar una actividad grupal en etapas como la siguiente:

Etapa 1. Introductoria. Explicar acerca de las posiciones a seleccionar, las instancias del proceso, alguna información general sobre la organización.

Etapa 2. Administrar pruebas para evaluar conocimientos: contabilidad, finanzas, matemáticas, sistemas o cualquier otra temática que sea pertinente respecto del perfil buscado.

Etapa 3. Administrar un CE a grupos más pequeños, para evaluar competencias o características de personalidad (Novelo, 2012).

Muchas personas pretenden evaluar conocimientos y personalidad en una misma actividad. No es conveniente, aunque si pueden realizarse estas evaluaciones en un mismo día, una a continuación de la otra, pero en etapas distintas, como en el ejemplo precedente. El error puede fundarse en que, muchas veces, los casos o ejercicios que se administran en un CE

contienen información relacionada con conocimientos que poseen, pero los objetivos de cada tipo de evaluación son diferentes (Novelo, 2012).

3.26 Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el CE

Existe una amplia gama de ejercicios usualmente utilizados en CE. El evaluador experto deberá analizar las variantes y armar la actividad con los que en cada caso se consideren más adecuados. Algunas de las alternativas más utilizadas son:

Juegos de negocios. Simulaciones en las que un grupo de participantes compite entre sí en una situación de toma de decisiones complejas. Se utilizan en general para posiciones gerenciales.

Discusión en grupos. El grupo de participantes debe resolver diversas situaciones problemáticas; deben discutir entre ellos y llegar a una solución conjunta y/o individual.

Ejercicios de análisis. Se les presentan a los participantes casos para su análisis: por ejemplo, un balance, un cuadro de costos, la situación de una fábrica, etc. Se espera que el grupo identifique una información relevante, la estructure y llegue a una conclusión.

Ejercicios de presentación. Se utilizan en especial para evaluar la comunicación y consisten en que cada participante realiza una presentación de sí mismo. Una variante es que los participantes deban presentar un tema en particular para promover la discusión en grupo.

In-baskets (bandeja de documentos de entrada). Consiste en la presentación de una serie de documentos con relación a un puesto de trabajo; podrían ser, por ejemplo, reclamos de clientes para su tratamiento por el grupo en evaluación. En este caso el ejercicio puede ser

de administración individual dentro del grupo y luego, una vez finalizado, promoverse la discusión grupal acerca de las diferentes soluciones a las cuales arribaron individualmente los participantes.

Entrevistas simuladas. La evaluación consiste en entrevistas simuladas a postulantes, clientes o proveedores planteando alguna situación problemática (Novelo, 2012).

3.27 Ejercicios que se utilizan en el CE

La solvencia de un sistema de evaluación radica en la identificación de factores objetivos y mensurables en su desempeño. El candidato no debe ser evaluado como persona, como personalidad, carácter o individuo sino a partir de un conjunto de competencias requeridas. Lo que se verifica, analiza, pondera, cualifica y puntualiza, es el trabajo que el participante realiza en los ejercicios. Por tanto, el método debe ser objetivo, es decir, propiciar condiciones para que el observador se fije en las competencias que se evalúan y no en la persona.

No cualquier ejercicio se puede utilizar en un CE. Por ejemplo, se debe evitar el uso de algún libro de dinámicas, lo cual restaría confiabilidad y pervertiría las observaciones pertinentes. Para que un caso o ejercicio cumpla con las normas de aplicación de CE, debe de cubrir los siguientes puntos:

- 1) Estandarización. Reproducir de forma consistente los resultados a lo largo del proceso mediante la aplicación de los casos rigurosamente seleccionados para medir las competencias.
- 2) Validez y Confiabilidad. Ambas se conjugan para ayudar al observador a ser objetivo en el proceso de describir la realidad derivada de su observación.

La validez es la confiabilidad de algún acto y las condiciones necesarias para su permanencia, vigencia y autenticidad. El grado en que un instrumento mide la variabilidad que pretende. En el caso de una prueba de inteligencia no será válida, si sólo mide memoria y no inteligencia.

Un CE podrá considerarse válido en tanto los ejercicios midan las competencias que se pretenden medir. La confiabilidad se refiere al grado de precisión o exactitud: si se aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce resultados similares. Para lo cual se deben considerar los siguientes puntos:

- 1) Reglas. El orden del proceso permitirá resguardar la validez y confiabilidad del proceso. Desde el inicio y durante la aplicación de los ejercicios se deben señalar al o a los participantes, las normas a las que deben ajustar su desempeño.
- 2) Tiempos. Las competencias en la observación del comportamiento se deben verificar en el tiempo y espacio establecidos. En ello radica la importancia de llevar un control riguroso a lo largo del proceso y comunicarlo desde el inicio con los participantes (Novelo, 2012).

Tipos de ejercicios.

En términos generales, existen tres tipos de ejercicios que se utilizan en un CE:

Ejercicios individuales. Como su nombre lo indica, lo ejecuta un solo participante. Se le indica que va a llevar a cabo una actividad, la cual incluye:

Asuntos administrativos (*in basket*)

Ejercicios uno a uno (Simulación de entrevista, *Roll playing*)

Presentación Oral

Ejercicios uno a uno. Son ejercicios donde el evaluado va a ejecutar una tarea interactiva con otra persona, que generalmente puede ser uno de los evaluadores/observadores que simulará ser un colaborador, un colega, proveedor o cliente. A diferencia del ejercicio individual, aquí encontramos más variedad en el formato de aplicación, entre los que se encuentra la entrevista con el colaborador o con el cliente. El participante juega diferentes roles según el caso. Se puede ser jefe para evaluar el desempeño del colaborador, o bien asumir el rol de negociador en plena transacción con otra persona. También puede ser un proveedor de servicio ante un cliente con una queja en particular (Novelo, 2012).

Presentación Oral. En este caso, el participante prepara un informe o reporte que presenta a uno o más observadores quienes fungen como público (Novelo, Assessment Center en la gestión de talento., 2012).

Situaciones Grupales. Son ejercicios que se llevan a cabo en equipo con un mínimo de tres participantes, en el cual deben llevar a cabo alguna tarea común con un objetivo específico y un tiempo límite. Estos ejercicios se pueden realizar de dos maneras:

1. **Discusión de grupo sin roles.** El grupo de participantes debe organizarse para recomendar soluciones a un caso o problema específico. Los participantes en una discusión de grupo no estructurado, deben llegar a acuerdos y soluciones. Como parte de la mecánica existe una etapa de lectura individual y otra de discusión en grupo.
2. **Discusión de grupo con roles asignados.** Cada participante del grupo tiene como tarea vender o convencer a los demás sobre su punto de vista respecto de la solución del problema dado. Asimismo, debe ayudar al grupo a tomar la mejor decisión. A diferencia del caso anterior, se asigna un rol desde el inicio. Aquí también hay un tiempo individual de

lectura y otro para la discusión en grupo (Novelo, *Assessment Center en la gestión de talento.*, 2012).

3.28 Errores y desventajas del CE (Assessment Center)

Novelo (2012) en su libro *Assessment Center en la gestión de Talento* nos describe los errores más comunes, así como las desventajas del Centro de Evaluación:

- 1) El efecto de la primera impresión. Cuando el evaluador conoce a alguien, de inmediato elabora juicios o críticas sobre esa persona, sin fundamentos contundentes. Generalmente se hace con base en experiencias previas que el evaluador ha tenido con otros individuos, como estereotipos. Si esta situación se presenta en un CE, se puede perder al candidato ideal sin saberlo.
- 2) Caracteres preconcebidos. El evaluador puede formarse una idea de cómo debieran actuar las personas. Si alguien se desvía de estas ideas preconcebidas el evaluador puede sentir amenazados sus esquemas o su sistema de valores. El "candidato favorito" debe comportarse de cierta manera, si no es así, el evaluador puede sentirlo como una amenaza.
- 3) Identidad por similitud. A la mayoría de los seres humanos nos agradan las personas que actúan o piensan como nosotros, tendemos a aprobarlos mucho más que a aquellos que son diferentes de nosotros. En el CE el evaluador podría estar a favor de ciertos candidatos que, por ejemplo, provengan de la misma universidad en la que él estudió, o que hayan laborado en alguna organización afin.

- 4) Efecto de halo. Cuando el evaluador ve algo que lo impresiona (su físico, su inteligencia, su voz, etc.), tiende a omitir o a atenuar otros rasgos que pudieran ser no tan agradables. En esas circunstancias el evaluador podría hacer caso omiso de áreas de oportunidad relevantes para el puesto.
- 5) Tendencia a la fijación de referencias. Tendencia a la comparación entre candidatos, en vez de apreciar a cada individuo *per se*. Comparar es un error que se comente con frecuencia en el CE. Se toma como referencia a un individuo que salió bien evaluado, como punto de referencia para los demás.
- 6) Efecto de una sola experiencia. Opinión formada a partir de una sola experiencia, en lugar de llevar a cabo de una evaluación sistemática de todas las acciones en todas las experiencias con el candidato.
- 7) Generalización. A partir de un resultado deducir el resto. Por ejemplo, si en el primer ejercicio el evaluador observa que tuvo un mal desempeño su candidato, automáticamente deja de fijarse en el resto de su desempeño durante los demás ejercicios.
- 8) Necesidad de reafirmación. A la mayoría de humanos se nos facilita hallar más fácilmente defectos que virtudes. Tendemos más a criticar y rechazar que a elogiar. Nuestra constante necesidad de autoafirmación se satisface en encontrar defectos en los demás, lo cual nos lleva a perder objetividad en nuestra percepción. En el CE esto sucede más a nivel inconsciente; si por ejemplo, el evaluador ve algún candidato que considera superior en uno o varios aspectos, podría tender a devaluarlo, para sentirse mejor consigo. Desde luego que esto lo hace en secreto sin que los demás observadores se den cuenta, o en ocasiones sin que él mismo lo perciba.

9) Efecto del activismo. En nuestra cultura existe la idea de que las personas que son muy histriónicas y bulliciosas son individuos efectivos y con tendencia al liderazgo; mientras que a las personas más introvertidas o reservadas, las vemos con poca capacidad para el mando. Un análisis detenido demuestra que no siempre debe ser así. Puede que en el CE el evaluador califique mejor a un candidato que habló más o pareció más activo, así mismo devaluar a aquel que estuvo más callado, ya que sus aportaciones quizá fueron menos evidentes, pero no por ello menos trascendentes. Existen evaluadores que menosprecian o no toman en cuenta lo que realizó el individuo reservado.

Seguramente existen otros factores que también influyen en la percepción de los evaluadores (prejuicios, estereotipos, valores, etc.). En gran medida, el profesionalismo del evaluador consiste en que perciba estos fenómenos para neutralizarlos en la mayor medida posible. (Novelo, Assessment Center en la gestión de talento., 2012).

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

La presente propuesta tiene como fin, promover la objetividad en procesos de “selección” para jóvenes sin experiencia profesional provenientes de diferentes áreas de estudio que busquen el ingreso a Inroads de México.

A continuación se propone un ejercicio para el desarrollo del Centro de Evaluación. Posteriormente se presenta el formato para registro de entrevista por competencias.

Para la entrevista por competencias se propone un formato evaluativo que todas las entrevistadoras deberán utilizar con el fin de unificar criterios, el cual semeja al utilizado en un Centro de Evaluación. Las dimensiones enlistadas a continuación son flexibles, se sugiere emplearlas en la búsqueda de perfiles afines a los que se requieren para el programa Inroads.

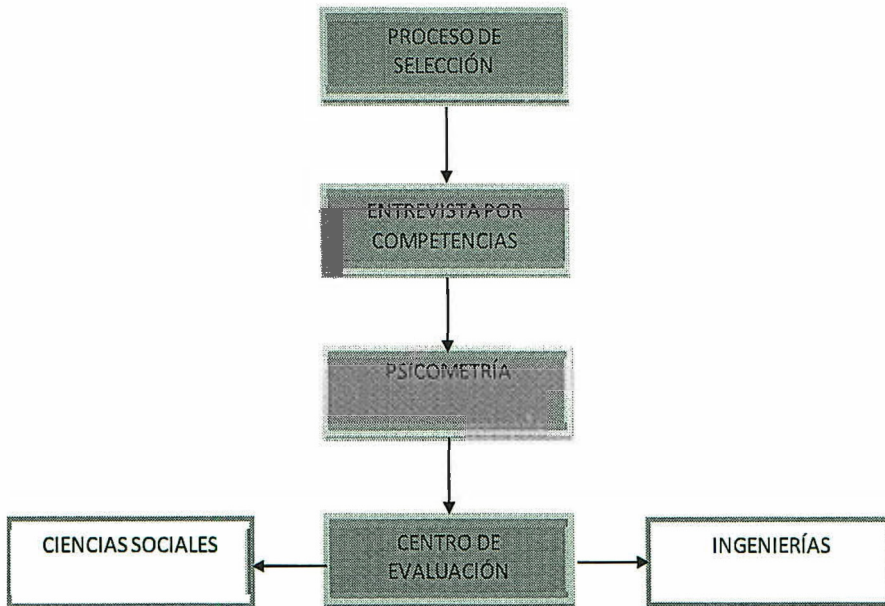
Objetivo general

Contribuir a una selección más precisa de los jóvenes candidatos a partir de la uniformidad de criterios.

Objetivos específicos

Comprender y definir métodos especializados de selección a partir del área de estudio de los candidatos.

Gráfico: Propuesta de la ruta de Selección.



PASO 1. Realizar la entrevista por competencias junto con las pruebas proyectivas que son HTP y Autobografía. Para el registro de la primera, se sugiere seguir el formato que se encuentra en el Anexo 1.

PASO 2. Aplicación de la psicometría establecida:

- Cuestionario de Valores y Motivaciones para Mexicanos” (basado en SGV)
- “Test de la personalidad de Gordon” (PPG)
- “Evaluación de los Estilos de Manejo del Conflicto” Thomas Kilmann
- “Evaluación de los 16 factores típicos de la Personalidad”
- “Estudio de las Habilidades Intelectuales” (Terman Merrill)

PASO 3. Dividir Centro de Evaluación en dos grupos para su aplicación:

1. Ingenierías
2. Ciencias sociales.

4.1 Ejercicios y formato de registro de competencias para ambos grupos

“Los grandes problemas sociales”

Habilidades observables en el ejercicio:

Habilidad individual de toma de decisiones y capacidad de consenso en toma de decisiones. Sensibilidad, Iniciativa, Capacidad de negociación, Manejo de personal, Impacto personal, Comunicación oral, Liderazgo, Trabajo en equipo o colaboración, Manejo de conflictos, Flexibilidad conductual, Percepción, Asertividad, Objetividad y Evaluación.

Permite a las “sombras” ubicar a los candidatos en una escala de valores y observar su habilidad en la solución de problemas.

Para el coordinador:

Informar a las “sombras” las dimensiones específicas que se observarán.

Este ejercicio se llevará a cabo en una discusión de grupo. Nadie debe asumir el rol exclusivo de líder, los candidatos deberán ponerse de acuerdo. Después de haber hecho sus jerarquizaciones personales la decisión grupal, definitiva, deberá hacerse rápidamente, sin que por eso se descuide tratar de mantener la coherencia.

El reporte de cada candidato facilita a las “sombras” la información pertinente de cómo ven los candidatos su propia actuación o la de los otros miembros del grupo.

Escenario y materiales:

La sala donde tendrá lugar el ejercicio debe contar con una mesa y suficientes sillas para todos los candidatos y las sombras, quienes deberán sentarse un poco alejados de aquéllos, pero en forma tal que puedan observar su rostro constantemente.

Protocolos necesarios:

Hoja de trabajo proporcionada al candidato, instrucciones para las sombras, reporte de participación de candidatos, reporte del candidato y el reporte dimensional

(Ver al final del ejercicio).

Uso del reporte de las sombras

Este reporte consta de tres secciones 1) Reporte de la sombra, la cual sirve para hacer observaciones del comportamiento de los candidatos cuando están trabajando en grupo a fin de asignar los porcentajes de incremento. 2) Reporte de participación de candidatos y Reporte del candidato, que tiene como fin evaluar la participación en calidad de ideas, ayuda para que el grupo alcance las metas, la contribución a la efectividad del grupo y la percepción del candidato del proceso grupal; 3) Reporte dimensional, donde se reportará el grado en el que mostró cada una de las dimensiones o competencias a evaluar.

Tiempo Asignado

10 minutos para la solución individual, 25 minutos para la solución en grupo, diez minutos para la evaluación y 15 minutos para conclusiones. Una hora en total.

Secuencia de eventos

Antes del ejercicio:

- Anticipar en el entrenamiento de las sombras.
- Recibir información de cuándo y dónde deberá presentarse para el ejercicio. Informante acerca de los candidatos y la sombra asignada para cada uno de ellos, y entregar las formas impresas necesarias.
- Revisar las instrucciones para las sombras enfatizando las condiciones en que el ejercicio deberá desarrollarse (establecimiento de precedentes, las decisiones deberán estar relacionadas todas entre sí y evitar que se tomen decisiones por promedio o mayoría de votos).
- Verificar las dimensiones o competencias a evaluar para concentrarse en su observación durante el desarrollo de su ejercicio.

Durante y después del ejercicio:

- Observar a los candidatos y registrar las observaciones en la parte primera del reporte, que sirve para dos candidatos al mismo tiempo.
- Clasificar la conducta observada.
- Reunirse con las sombras para comparar calificaciones y discutir acerca del ejercicio.

Puntos relevantes a observar:

Con el fin de obtener la mayor cantidad de información al momento de las observaciones es importante resaltar lo siguiente:

- 1) Del lado izquierdo de las hojas de reporte, apunte el tiempo que transcurre.
- 2) Trate de anotar cuantas «citas verbales» pueda.
- 3) No intente clasificar sus observaciones durante el ejercicio.
- 4) Ponga especial atención en los siguientes puntos durante la discusión:
 - Comprensión del ejercicio
 - Tentativas de tomar el liderazgo
 - Facilidad de comunicación
 - Uso de ideas y argumentos de los demás
 - Ayuda de los demás candidatos clarificando sus ideas
 - Quién o quiénes desempeñan el rol de líder
 - Cambios respecto de las actitudes o manera de proceder de los candidatos con relación a los demás miembros del grupo
 - Delicadeza al proponer la decisión
 - Interés en cubrir el objetivo del grupo
 - Conciencia del tiempo restante o límite

- Intento por aprovechar el tiempo restante
- Rol desempeñado por cada candidato en la propuesta final
- Satisfacción con respecto a la propuesta final

5) Anote específicamente lo siguiente:

- Tiempo realmente utilizado en la discusión.
Sugerencias específicas para la asignación de porcentajes:
- Argumentos en pro y en contra de las sugerencias.
- Propuesta final de porcentajes de incremento.

6) Complete la segunda parte del reporte tan pronto como sea posible, después de terminado el ejercicio.

Reúnase con las demás sombras que participaron en el ejercicio para intercambiar ideas y completar la calificación.

- 1) Se distribuyen las hojas de las instrucciones entre los participantes y se solicita que den sus decisiones individuales en la columna Respuesta individual.
- 2) Después se reúne el grupo y se les solicita que obtengan sus soluciones por consenso. Deben anotar su resultado en la columna "Respuesta de grupo".
- 3) Una vez completada esta etapa del ejercicio, se les entregan las instrucciones de la segunda parte.
- 4) Se solicitan sus comentarios de acuerdo con las respuestas anotadas en la hoja de calificaciones de grupo.
- 5) Se obtienen conclusiones del ejercicio.

Grandes problemas sociales.

Instrucciones:

Recientemente fueron seleccionadas 50 personas de los más importantes expertos en el país, y de las más diversas disciplinas, como científicos, hombres de Estado, abogados, ejecutivos de negocios, publicistas y líderes de otros campos. A cada persona se le pidió que escogiese los cinco principales y más urgentes problemas que encaraba la nación y jerarquizarlos en orden de importancia.

Primera etapa: trabajo individual

En la hoja "Jerarquización de problemas" que se presenta a continuación, se encuentra una lista de los principales problemas que tal grupo de personas seleccionaron. Su trabajo consiste en ordenar estos problemas a partir de la importancia que usted juzgue que tengan. Ponga en la columna "Respuesta individual" el número "1" al problema que crea más importante, "2" al siguiente y así sucesivamente hasta enumerar los 13. No puede haber números repetidos. Tiene 15 minutos.

Segunda etapa. Trabajo en grupo

Éste es un ejercicio de toma de decisiones en grupo. Su grupo deberá tomar una decisión en consenso, lo que significa que la jerarquización de los problemas deberá ser aceptada por los miembros del grupo antes de tomar la decisión. No necesariamente debe haber en cada uno una aprobación total, pero intenten como grupo enumerar cada punto cuando menos de tal modo que todos estén parcialmente de acuerdo.

Anote las decisiones en la columna "Respuesta de grupo".

Reglas para el diálogo

- 1) Evite discutir en defensa de sus propios juicios.
- 2) Evite guardarse sus ideas sólo para obtener acuerdo o evitar conflicto.
- 3) Evite técnicas de "reducir conflicto", como votación por mayoría o promedio.
- 4) Vea las diferencias de opinión como algo positivo y no negativo en el proceso de toma de decisiones.

Jerarquizaciones de problemas

Problemas	Respuesta individual	Respuesta oficial	Diferencia (1)	Respuesta de grupo	Respuesta oficial	Diferencia (2)
Baja productividad						
Contaminación ambiental						
Sobrepoblación						
Desempleo						
Drogadicción						
Enfermedades y deficientes condiciones de salud						
Disputas obrero-patronales						
Crimen y falta de respeto a la ley						
Discriminación al indígena						
Reformas gubernamentales						
Condiciones habitacionales inadecuadas						
Inflación y devaluación monetaria						
Estándares educacionales bajos.						
Totales						

Instrucciones para la segunda parte

El orden de las respuestas oficiales de los expertos debe ser la siguiente:

- 1) Estándares educacionales bajos
- 2) Inflación y devaluación monetaria
- 3) Baja productividad
- 4) Desempleo
- 5) Enfermedades y deficientes condiciones de salud
- 6) Condiciones habitacionales inadecuadas
- 7) Sobrepoblación
- 8) Crimen y falta de respeto a la ley
- 9) Disputas obrero-patronales
- 10)Discriminación al indígena
- 11)Reformas gubernamentales
- 12)Contaminación ambiental
- 13)Drogadicción

Anote estas respuestas en las columnas Respuesta oficial.

Saque por renglones las diferencias "absolutas" (sin importar si son positivos o negativos) entre las cifras de la columna "Respuesta individual" y "Respuesta oficial" y anótelas en la columna "Diferencia (1)".

Saque ahora las diferencias entre las decisiones de grupo y la jerarquización oficial" y anótelas en la columna "Diferencia (2)".

Cuadro de resumen de diferencias entre candidatos

Candidatos								
Factores								
Diferencia máxima individual								
Diferencia mínima individual								
Diferencia total del candidato								

Califica a tu grupo de 1 a 10 con las siguientes anotaciones (10 es la más alta calificación)

- ___ Me siento unido a este grupo.
- ___ Me gusta como trabajamos.
- ___ El compañerismo del grupo me está ayudando.
- ___ Este grupo me acepta como soy.
- ___ En este grupo los miembros se respetan mutuamente.
- ___ Tengo confianza en este grupo.
- ___ Aquí me he sentido libre del hablar de mis sentimientos.
- ___ Lo más importante es el grupo y su tarea, no quien está dirigiendo.
- ___ las decisiones son de todos.
- ___ Estoy aprendiendo muchas cosas de este grupo.

Para cada uno de los siguientes apartados de evaluación, consulte los Apéndices 1 y 2.

Apéndice 1: Reporte de las sombras

Primera parte

Discusión de grupo (sombra)

Segunda parte

Reporte de participación de candidatos.

Apéndice 2: Reporte del Candidato

Ejercicio en grupo

Tercera etapa. Reporte dimensional (con dimensiones exclusivas para este ejercicio)

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Nombre del ejercicio: _____

Para completarse con un solo individuo, tan pronto como sea posible, después de la discusión.

Siga estos pasos:

- 1) Describa sus observaciones bajo las dimensiones apropiadas.
- 2) Califique las dimensiones a partir de la escala del inciso 4.
- 3) Piense acerca de la discusión. Asegúrense de que toda la información importante quede registrada. Si una observación importante no encaja bajo una dimensión, regístrela al final de la lista de dimensiones.
- 4) Evalúe al individuo en cada dimensión de acuerdo con la siguiente escala. Escriba el número de la calificación en el espacio del lado derecho de la hoja:
 1. El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo)
 2. Mostró una cantidad suficiente (regular).
 3. Mostró buena cantidad de la dimensión (bien)
 4. Mostró una excelente cantidad de la dimensión (muy bien)

Dimensiones

Calificación

Impacto

Energía

Habilidad de comunicación oral

Claridad ()	Gramática ()	Modulación ()	Apertura ()
Tono ()	Contacto visual ()	Emoción ()	Cierre ()
Volumen ()	Velocidad ()	Entusiasmo ()	<i>Rapport</i> con la audiencia ()
Sintaxis ()	Inflexión-modulación ()	Confianza ()	Uso de ayudas visuales ()

Dimensión	Calificación	Comentario
Toma de decisiones y elaboración de juicios		
Consenso en toma de decisiones		
Sensibilidad		
Iniciativa		
Capacidad de negociación		
Manejo de personal		
Impacto personal		
Comunicación oral		
Liderazgo		
Trabajo en equipo o colaboración		
Manejo de conflictos		
Flexibilidad conductual		
Percepción		
Asertividad		
Objetividad		
Evaluación		
Planeación y organización		
Trabajo bajo presión		
Creatividad		
Sensibilidad organizacional		
Habilidad gerencial		
Comunicación escrita		
Desarrollo de colaboradores		

*Dimensiones que no mide el ejercicio, pero que pueden aparecer.⁴

Demuestre su habilidad en análisis sistemático (Adaptado de Mora, 1980)

Habilidad individual de toma de decisiones y capacidad de consenso en toma de decisiones, sensibilidad, iniciativa, capacidad de negociación, manejo de personal, trabajo bajo presión, comunicación oral, trabajo en equipo o colaboración, creatividad, percepción, asertividad, objetividad, evaluación, impacto personal y flexibilidad conductual.

Permite observar la conducta competitiva en cada candidato, la forma en que aprovechan los recursos del grupo, así como su capacidad de organización.

Instrucciones para el coordinador

Es responsabilidad del coordinador informar a las sombras las dimensiones específicas que se observarán.

Este ejercicio se llevará a cabo en una discusión de grupo, sin liderazgo. Se facilitan hojas impresas para que las "sombras" anoten observaciones individuales o de grupo. Es recomendable que se estimule a los candidatos y proporcione seguridad de que existe una respuesta correcta. Debe evitarse un ambiente que facilite agresiones abiertas.

Un reporte de cada candidato facilita a las sombras la información acerca de cómo ven los candidatos su propia actuación o la de los otros miembros del grupo.

⁴ Nota: no existe una respuesta totalmente correcta para este ejercicio, en donde lo importante es el proceso de discusión y la forma en que logran llegar, o no, a tomar acuerdos.

Escenario y materiales

La sala donde tendrá lugar el ejercicio, debe contar con una mesa y suficientes sillas para todos los candidatos y las sombras, quienes deberán sentarse un poco alejados de aquellos, pero en forma tal que puedan observar su rostro constantemente. Debe haber papel suficiente para notas, lápices y plumones. Hoja de respuesta para cada grupo (la cual deberá ser entregada al final de los 45 minutos destinados al ejercicio).

Protocolos necesarios

Hoja de trabajo proporcionada al candidato, instrucciones para las sombras, reporte de participación de candidatos, reporte del candidato y guía de la sombra para este ejercicio (ver al final del ejercicio).

Uso del reporte de las sombras

Este reporte consta de tres secciones: 1) Reporte de la sombra, la cual sirve para hacer observaciones del comportamiento de los candidatos cuando están trabajando en grupo a fin de asignar los porcentajes de incremento. 2) Reporte de participación de candidatos y Reporte del candidato, que tiene como fin evaluar la participación en calidad de ideas, ayuda para que el grupo alcance las metas, la contribución a la efectividad del grupo y la percepción del candidato del proceso grupal; 3) Reporte dimensional, donde se reportará el grado en el que mostró cada una de las dimensiones o competencias a evaluar.

Tiempo asignado

10 minutos para la introducción e instrucciones generales, 45 minutos máximo para el ejercicio, 15 minutos para el análisis y conclusiones; 1 hora con 10 minutos en total.

Secuencia de eventos

Antes del ejercicio:

- Participar en el entrenamiento de las sombras.

Recibir información de cuándo y dónde deberá presentarse para el ejercicio.

- Informarse acerca de los candidatos y la sombra asignada para cada uno de ellos, y entregar las formas impresas necesarias.

Revisar las instrucciones para las sombras enfatizando las condiciones en que el ejercicio deberá desarrollarse (estableciendo de precedentes, las decisiones deberán estar relacionadas todas entre sí y evitar que se tomen decisiones por promedio o mayoría de votos).

Verificar las dimensiones o competencias a evaluar para concentrarse en su observación durante el desarrollo de su ejercicio.

Durante y después del ejercicio:

Observar a los candidatos y registrar las observaciones en la parte primera del reporte, que sirve para dos candidatos al mismo tiempo.

Clasificar la conducta observada.

- Reunirse con las sombras para comparar calificaciones y tener una breve discusión acerca del ejercicio.

Puntos relevantes a observar

Con el fin de obtener la mayor cantidad de información al momento de las observaciones

es importante resaltar lo siguiente:

- 1) Del lado izquierdo de las hojas de reporte apunte el tiempo que transcurre.
- 2) Trate de anotar cuantas "citas verbales" pueda.
- 3) No intente clasificar sus observaciones durante el ejercicio.
- 4) Ponga especial atención en los siguientes puntos durante la discusión:

Comprensión del ejercicio

Tentativas de tomar el liderazgo

- Facilidad de comunicación

Uso de ideas y argumentos de los demás

- Ayuda a los demás candidatos clarificando sus ideas

Quién o quiénes desempeñan el rol del líder

- Cambios respecto de las actitudes o manera de proceder de los candidatos con relación a los demás miembros del grupo
Delicadeza al proponer la decisión
 - Interés en cubrir el objetivo del grupo
Rol desempeñado por cada candidato en la propuesta final
 - Satisfacción respecto de la propuesta final
- 5) Anote específicamente lo siguiente:
- Tiempo realmente utilizado en la discusión
Sugerencias específicas para la asignación de porcentajes
 - Argumentos en pro y en contra de las sugerencias
 - Propuesta final de porcentajes de incremento
- 6) Complete la segunda parte del reporte tan pronto como sea posible, después de terminado el ejercicio.
- 7) Reúnase con las demás sombras que participaron en el ejercicio para intercambiar ideas y completar la calificación.

Al terminar los 45 minutos reúna al grupo. Realice el análisis preguntando al grupo completo sobre estos aspectos:

- 1) ¿Era imposible la tarea?
- 2) ¿Había recursos en los grupos como para resolverla?
- 3) ¿Pudo haber sido más fácil la tarea en forma individual? ¿Hubo algún candidato que intentó hacerlo de esa manera?
- 4) ¿Algún miembro se convirtió en líder y director de las tareas del grupo?
- 5) ¿Algún miembro intentó aportar lo que tenía y fue rechazado por no considerarse valiosa dicha aportación? ¿Qué pasó con él después?
- 6) ¿Qué se puede decir del funcionamiento de los procesos de grupo (liderazgo, comunicaciones, toma de decisiones, motivación, manejo de conflicto...)?

Proporcione ahora la respuesta al problema planteado en el ejercicio. Comente las conclusiones y puntos de aprendizaje más importantes.

Demuestre su habilidad en análisis sistemático: se pretende encontrar la respuesta a las preguntas formuladas al final. La información que se provee puede simplificarse utilizando una clasificación lógica. Tal vez ayude construir una tabla, basada en la diferenciación de categorías y sus atributos, que muestre todas las combinaciones.

- 1) Hay cinco casas.
- 2) La persona cuya nacionalidad es inglesa vive en la casa roja.
- 3) En la casa de en medio toman leche.
- 4) El señor de nacionalidad española es dueño de un perro.
- 5) El japonés fuma cigarrillos marca "Parliament".
- 6) El señor de nacionalidad "noruega" vive en la primera casa.
- 7) En la casa vecina en donde tienen un caballo, fuman cigarrillos marca "kool".
- 8) El señor que fuma cigarrillos marca "Chesterfield" es vecino del que tiene una zorra.
- 9) El señor que fuma cigarrillos marca "Old Gold" tiene caracoles.
- 10) El señor que fuma cigarrillos marca "Lucky Strike" toma jugo de naranja.
- 11) La casa verde está inmediatamente a la derecha de la casa color marfil.
- 12) Los "Kool" se fuman por el dueño de la casa amarilla.
- 13) El señor que vive en la casa amarilla toma café.
- 14) El noruego vive al lado de la casa azul.
- 15) El ucraniano bebe té.
- 16) Cada persona tiene casa, bebida, cigarrillos, mascota y nacionalidad diferente.

Preguntas:

- 1) ¿Quién es el que toma agua?
 - 2) ¿Quién tiene una cebra como mascota?
- (Cada pregunta tiene una sola respuesta)

Tiempo máximo de 45 minutos

Comience a resolver este problema en el grupo. Avise al coordinador cuando haya terminado el ejercicio.

(Para cada uno de los siguientes apartados de evaluación, consulte los Apéndices 1 y 2).

Apéndice 1: Reporte de las sombras

Primera parte

Discusión de grupo (sombra)

Segunda parte

Reporte de participación de candidatos.

Apéndice 2: Reporte del Candidato

Ejercicio en grupo

Tercera parte

Reporte dimensional (con dimensiones exclusivas para este ejercicio)

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Nombre del ejercicio: _____

Para completarse con un solo individuo, tan pronto como sea posible, después de la discusión.

Siga estos pasos:

- 5) Describa sus observaciones bajo las dimensiones apropiadas.
- 6) Califique las dimensiones usando como parámetro la escala del inciso 4.
- 7) Piense sobre la discusión. Asegúrense de que toda la información importante quede registrada. Si una observación importante no encaja bajo una dimensión, regístrela al final de la lista de dimensiones.
- 8) Evalúe al individuo en cada dimensión de acuerdo con la siguiente escala. Escriba el número de la calificación en el espacio del lado derecho de la hoja:
 5. El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo)

6. Mostró una cantidad suficiente (regular).
7. Mostró buena cantidad de la dimensión (bien)
8. Mostró una excelente cantidad de la dimensión (muy bien)

Dimensiones

Calificación

Impacto

Energía

Habilidad de comunicación oral

Claridad ()	Tono ()	Volumen ()	Sintaxis ()	Gramática ()	Contacto visual ()
Velocidad ()	Inflexión- modulación ()	Emoción ()	Organización ()	Persuasión ()	Entusiasmo ()
Brevidad ()	Confianza ()	Lenguaje no verbal ()			

Habilidad de presentación oral

Claridad ()	Gramática ()	Modulación ()	Apertura ()
Tono ()	Contacto visual ()	Emoción ()	Cierre ()
Volumen ()	Velocidad ()	Entusiasmo ()	<i>Rapport</i> con la audiencia ()
Sintaxis ()	Inflexión- modulación ()	Confianza ()	Uso de ayudas visuales ()

Dimensión	Calificación	Comentario
Toma de decisiones y elaboración de juicios		
Consenso en toma de decisiones		
Sensibilidad		
Iniciativa		
Capacidad de negociación		
Manejo de personal		
Planeación y organización		
Comunicación oral		
Trabajo en equipo o colaboración		
Creatividad		
Percepción		
Asertividad		
Objetividad		
Evaluación		
Impacto personal		
Flexibilidad conductual		
Sensibilidad organizacional		
Comunicación escrita		
Desarrollo de colaboradores		
Habilidad gerencial		
Manejo de conflictos		
Liderazgo		

*Dimensiones que no mide el ejercicio, pero que pueden aparecer.⁵

Integración del grupo

Observe qué tan rápido se integra el grupo, ¿Hay algún candidato que no está bien integrado? ¿Se mantiene marginado? ¿Es por su carácter o por su habilidad? ¿Este candidato se preocupa por el resto del grupo?

⁵ Nota: No existe una respuesta totalmente correcta para este ejercicio, en donde lo importante es el proceso de discusión y la forma en que logran llegar o no, a tomar acuerdos.

Comunicaciones

¿Quién toma la palabra más veces? Cuando hablan los participantes, ¿A quién se dirigen?, ¿buscan apoyo en algún candidato en particular?, ¿Quién escucha a quién?, ¿Permanece alguien callado?, ¿Por qué...?

Toma de decisiones

¿Cómo se toman las decisiones?, ¿alguien propone y los demás apoyan?, ¿se emplea la votación para tomar alguna decisión?

Otras observaciones

Se puede anotar cualquier hecho inusual o fuera de las categorías antes mencionadas, en tanto haya afectado el desempeño del grupo.

Solución

Número de la casa	Color de la casa	Bebida preferida	Cigarrillos	Nacionalidad del morador	Mascota
I	Amarillo	Café	Kools	Noruego	Zorra
II	Azul	Té	Chesterfield	Ucraniano	Caballo
III	Roja	Leche	Old Gold	Inglés	Caracoles
IV	Marfil	Jugo de naranja	Lucky Strike	Español	Perro
V	Verde	Agua	Parliament	Japonés	Cebra

Búsqueda de consenso (Adaptado de Mora 1980)

Nota: Se sugiere no aplicar este ejercicio a nivel de alta gerencia y directivos

Habilidades observables en el ejercicio. Habilidad individual de toma de decisiones y capacidad de consenso en toma de decisiones, sensibilidad, iniciativa, capacidad de negociación, manejo de personal, planeación y organización, liderazgo, trabajo bajo presión, manejo de conflictos, comunicación oral, trabajo en equipo o colaboración, percepción, asertividad, objetividad, evaluación y flexibilidad conductual.

Para el coordinador

Es responsabilidad del coordinador informar a las sombras las dimensiones específicas que se observarán.

Este ejercicio deberá llevarse a cabo en una discusión de grupo, sin liderazgo. Los candidatos deberán ponerse de acuerdo, después de haber hecho sus jerarquizaciones personales. La decisión grupal de la jerarquización final deberá hacerse rápidamente sin que por eso se descuide tratar de mantener una jerarquía coherente.

Un autor reporte de cada candidato facilita a las sombras la información pertinente de cómo ven los candidatos su propia actuación o la de los otros miembros del grupo.

Escenario y materiales

La sala donde tendrá lugar el ejercicio, debe contar con una mesa y suficientes sillas para todos los candidatos y las sombras, quienes deberán sentarse un poco alejados de aquellos, pero en forma tal que puedan observar su rostro constantemente. Deberá colocarse un pizarrón de pared o uno portátil de manera que todos puedan utilizarlo con facilidad. Se necesitarán también papel y lápiz para cada candidato.

Protocolos necesarios

Hoja de trabajo proporcionada al candidato, instrucciones para las sombras, reporte de participación de candidatos, reporte del candidato y guía de la sombra para este ejercicio (ver el final del ejercicio).

Uso de reporte de las sombras

Este reporte consta de tres secciones: 1) Reporte de la sombra, la cual sirve para hacer observaciones del comportamiento de los candidatos cuando están trabajando en grupo a fin de asignar los porcentajes de incremento. 2) Reporte de participación de candidatos y Reporte del candidato, que tiene como fin de evaluar la participación en calidad de ideas, ayuda para que el grupo alcance las metas, la contribución a la efectividad del grupo y la percepción del candidato del proceso grupal. 3) Reporte dimensional, donde se reportará el grado en el que mostró cada una de las dimensiones o competencias a evaluar.

Tiempo asignado

7 minutos para la propuesta individual de jerarquización del prestigio de las profesiones, 30 minutos para la propuesta grupal, 10 minutos para discutir la efectividad del grupo.

Secuencia de eventos

Antes del ejercicio:

Participar en el entrenamiento de las sombras.

Recibir información de cuándo y dónde deberá presentarse para el ejercicio.

Informarse acerca de los candidatos y la sombra asignada para cada uno de ellos, y entregar las formas impresas necesarias.

- Revisar las instrucciones para las sombras enfatizando las condiciones que el ejercicio deberá desarrollarse (estableciendo de precedentes, las decisiones deberán estar relacionadas todas entre sí y evitar que se tomen decisiones por promedio o mayoría de votos).

Verificar las dimensiones o competencias a evaluar para concentrarse en su observación durante el desarrollo de su ejercicio.

Durante y después del ejercicio:

- Observar a los candidatos y registrar las observaciones en la parte primera del reporte, que sirve para dos candidatos al mismo tiempo.
 - Clasificar la conducta observada.
- Reunirse con las sombras para comparar calificaciones y tener una breve discusión acerca del ejercicio.

Puntos relevantes a observar

Con el fin de obtener la mayor cantidad de información al momento de las observaciones es importante resaltar lo siguiente:

- 1) Del lado izquierdo de las hojas de reporte, apunte el tiempo que transcurre.
- 2) Trate de anotar cuantas "citas verbales" pueda.
- 3) No intente clasificar sus observaciones durante el ejercicio.
- 4) Ponga especial atención en los siguientes puntos durante la discusión:
 - Comprensión del ejercicio
 - Tentativas de tomar el liderazgo
 - Facilidad de comunicación
 - Uso de ideas y argumentos de los demás
 - Ayuda a los demás candidatos clarificando sus ideas.
 - Quién o quiénes desempeñan el rol de líder.
 - Cambios respecto de las actitudes o manera de proceder de los candidatos con relación a los demás miembros del grupo.
 - Delicadeza al proponer la decisión.
 - Interés en cubrir el objetivo del grupo.
 - Conciencia del tiempo restante o límite.
 - Intento por aprovechar el tiempo restante.
 - Rol desempeñado por cada candidato en la propuesta final.
 - Satisfacción respecto de la propuesta final.
- 5) Anote específicamente lo siguiente:
 - Tiempo realmente utilizado en la discusión.
 - Sugerencias específicas para la asignación de porcentajes.
 - Argumentos en pro y en contra de las sugerencias.
 - Propuesta final de porcentajes de incremento
- 6) Complete la segunda parte del reporte tan pronto como sea posible, después de terminado el ejercicio.

- 7) Reúnase con las demás sombras que participaron en el ejercicio para intercambiar ideas y completar la calificación.

Procedimiento

Se entrega a cada candidato una hoja de trabajo y se les conceden 7 minutos para realizar la tarea en lo individual.

Una vez transcurrido el tiempo asignado para la tarea individual, se pide a los candidatos que, en grupo, realicen una jerarquización del prestigio de las profesiones por consenso. El ordenamiento de cada ocupación se debe lograr mediante el acuerdo de todos los integrantes, para que sea considerado decisión del grupo. Los miembros deben intentar hacer ordenamientos en los cuales todos los miembros del grupo estén de acuerdo, por lo me nos parcialmente.

Se dan dos reglas:

- 1) No decidir por promedio
- 2) No decidir por mayoría de votos.

El grupo tiene 30 minutos para terminar la tarea. Después de 30 minutos o cuando el grupo haya terminado la tarea (si es antes de 30 minutos) el coordinador debe anunciar el orden correcto.

Los miembros del grupo deben calificar sus hojas de trabajo sumando las diferencias entre sus ordenamientos y la respuesta correcta (hacer todas las diferencias positivas y sumárlas). Los puntajes bajos son mejores que los altos. El coordinador o una "sombra" debe calificar el sistema ordenado del grupo.

La respuesta correcta es la siguiente:

1. Miembro de la Suprema Corte de Justicia
2. Médico
3. Científico
4. Gobernador del Estado
5. Profesor Universitario
6. Abogado
7. Dentista
8. Psicólogo
9. Banquero
10. Sociólogo
11. Maestro de escuela pública
12. Autor de novelas
13. Empresario de funerales
14. Columnista de periódicos
15. Policía

El grupo debe sacar un cómputo de la calificación del grupo. Más tarde se discuten las experiencias del ejercicio.

Material para el candidato

Búsqueda del consenso

Jerarquice las siguientes ocupaciones de acuerdo con el prestigio que se le concede a cada una de ellas.

Coloque un 1 frente a la ocupación que usted sienta que es la más prestigiosa, continuando con el 2 y así sucesivamente, hasta el 15 que es la menos prestigiosa.

- ___ Autor de novelas
- ___ Columnista de periódicos
- ___ Policía
- ___ Banquero
- ___ Miembro de la Suprema Corte de Justicia
- ___ Abogado
- ___ Empresario de funeraria
- ___ Gobernador del Estado
- ___ Sociólogo
- ___ Científico
- ___ Maestro de escuela pública
- ___ Dentista
- ___ Psicólogo
- ___ Profesor universitario
- ___ Médico

Para cada uno de los siguientes apartados de evaluación, consulte los Apéndices 1 y 2.

Apéndice 1: Reporte de las sombras

Primera parte

Discusión de grupo (sombra)

Segunda parte

Reporte de participación de candidatos.

Apéndice 2: Reporte del Candidato

Ejercicio en grupo

Tercera parte

Reporte dimensional (con dimensiones exclusivas para este ejercicio)

Fecha: _____

Nombre del candidato: _____

Nombre del ejercicio: _____

Para completarse con un solo individuo, tan pronto como sea posible, después de la discusión.

Siga estos pasos:

- 1) Describa sus observaciones bajo las dimensiones apropiadas.
- 2) Califique las dimensiones usando como parámetro la escala del inciso 4.
- 3) Piense sobre la discusión. Asegúrense de que toda la información importante quede registrada. Si una observación importante no encaja bajo una dimensión, regístrela al final de la lista de dimensiones.
- 4) Evalúe al individuo en cada dimensión de acuerdo con la siguiente escala. Escriba el número de la calificación en el espacio del lado derecho de la hoja:
 1. El candidato mostró muy poco o nada de la dimensión (malo)

2. Mostró una cantidad suficiente (regular).
3. Mostró buena cantidad de la dimensión (bien)
4. Mostró una excelente cantidad de la dimensión (muy bien)

Dimensiones

Calificación

Impacto

Energía

Habilidad de comunicación oral

Claridad ()	Tono ()	Volumen ()	Sintaxis ()	Gramática ()	Contacto visual ()
Velocidad ()	Inflexión- modulación ()	Emoción ()	Organización ()	Persuasión ()	Entusiasmo ()
Brevidad ()	Confianza ()	Lenguaje no verbal ()			

Habilidad de presentación oral

Claridad ()	Gramática ()	Modulación ()	Apertura ()
Tono ()	Contacto visual ()	Emoción ()	Cierre ()

Volumen ()	Velocidad ()	Entusiasmo ()	<i>Rapport</i> con la audiencia ()
Sintaxis ()	Inflexión-modulación()	Confianza ()	Uso de ayudas visuales ()

Dimensión	Calificación	Comentario
Comunicación oral		
Liderazgo		
Sensibilidad		
Sensibilidad organizacional		
Habilidad gerencial		
Iniciativa		
Análisis de problemas		
Capacidad de negociación		
Manejo de personal		
Toma de decisiones y elaboración de juicios		
Consenso en toma de decisiones		
Manejo de conflictos		
Impacto personal		
Trabajo bajo presión		
Trabajo en equipo o colaboración		
Desarrollo de colaboradores		
Planeación y organización		
Percepción		
Asertividad		
Objetividad		
Evaluación		
Flexibilidad conductual		
*Creatividad		
*Comunicación escrita		

Conclusiones

El origen del Centro de Evaluación se remonta a aplicaciones militares durante la Primera y la Segunda guerras mundiales. Su función principal consistía –a partir de la observación de conductas– en determinar si un individuo era apto para desempeñar funciones bélicas o bien para ciertas tareas específicas dentro del ejército. Aunque Alemania fue pionera en la aplicación de estos centros de evaluación con fines militares, algunas empresas inglesas y estadounidenses las retomaron para fines civiles y laborales.

Para que un centro de evaluación cuente con un nivel de calidad recomendable o eficiente, se requiere la observación de por lo menos un evaluador capacitado. La capacitación pertinente consiste no sólo en la aplicación y análisis de las pruebas tradicionales, sino en la experiencia y minuciosidad respecto del análisis objetivo de conductas a partir de las tareas o ejercicios prescritos.

La persona más indicada para llevar a cabo estas observaciones es un psicólogo, ya que a lo largo de su carrera profesional ha analizado patrones de conductas y ha estudiado diferentes métodos para analizar objetivamente dichos patrones. Lo más importante, el psicólogo ha estudiado diversas técnicas para predecir el comportamiento.

Uno de los problemas más serios durante el proceso de un Centro de Evaluación, que abarca entrevista por competencias, pruebas proyectivas, pruebas psicométricas y los ejercicios grupales, radica en la tendencia a la subjetividad. Aun entre los observadores más experimentados pueden presentarse sesgos o bien, un exceso de confianza en la experiencia que inhiba la minuciosa observación. Se deben evitar al máximo tendencias como: identidad

por similitud, caracteres preconcebidos, fijación de referencias, generalización, etc. Ya que dichas tendencias restan precisión a la selección.

Para evitar las situaciones descritas en el párrafo anterior, se recomienda al evaluador de un Centro de Evaluación, ceñirse a los siguientes puntos clave:

- a) Definir claramente el objetivo y qué se espera evaluar en cada ocasión.
- b) Diseñar un ejercicio en caso adecuado a las circunstancias y en función del objetivo a lograr.
- c) Armar grupos homogéneos de participantes.
- d) Contar por lo menos con un observador por cada dos participantes.

Se recomienda dejar de utilizar el Centro de Evaluación como primer filtro de selección de personal. Esto puede sesgar el criterio ya que se tiende a calificar bajo primeras impresiones, primeras conductas, reacciones iniciales propias del ingreso a un medio extraño y desconocido. En ocasiones, el individuo puede estar inhibido motivo por el cual no reacciona como el observador desea que lo haga, pero esto no quiere decir que el candidato no cuente con la competencia requerida para el puesto.

Para evitar imprecisiones en el uso del término Centro de Evaluación, en el presente trabajo he desglosado las características fundamentales:

- aplicación de un ejercicio grupal para observar ciertas competencias.
- herramientas básicas para una apropiada aplicación de CE: cámaras de video, la cantidad proporcional participantes-observadores, el empleo de un observador que no se haya involucrado de manera personalizada en el proceso de evaluación (que se limite, por ejemplo, a analizar las videograbaciones). Es muy recomendable que las empresas

respeten el protocolo completo de un CE, de lo contrario la precisión en una selección deja diversos cabos sueltos.

A partir de la información previa se enfatiza la importancia en el aumento de observadores para cubrir la proporción observador-candidato, en los casos de las instituciones que no cuenten con ello. Debido al costo que ello implica, se recomienda emplear estudiantes de psicología de los últimos grados, a manera de servicio social. La capacitación puede simplificarse a partir de las herramientas sugeridas en los cuadros "Registro de competencias", del anexo 1.

Con base en las condiciones y tendencias explicadas en el párrafo anterior, se propone el cuadro del anexo 1, que consiste en aplicar un marco de referencia a las entrevistas por competencias similar al que generalmente se aplica en los ejercicios grupales, ya que la mayoría de entrevistas hasta el momento no cuentan con ello.

A partir de toda la información anterior, se propone:

- homogenizar los grupos de candidatos evaluados de acuerdo con el área de conocimiento o conjunto de habilidades que se deban evaluar.
- Aplicar determinadas pruebas para cada grupo, homogéneo, en cuanto a su área de conocimiento o carrera. En todo caso recomiendo total apego a los cuadros de evaluación mostrados en el Anexo 1, para una mayor objetividad en la observación de conducta.

Competencia	Preguntas Asociadas. (Palabras clave).	Situación/ Tarea: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?	Acciones: ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué?	Resultados: ¿Cuál fue el efecto? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?	Calif.(1-5)
Iniciativa: Respuesta rápida antelas pequeñas dificultades del día a día. Propone mejoras, aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.	Elementos- Elección- Universidad.				
	Dificultades- Universidad.				
	Innovaciones- Últimos 6 meses.				
	Tarea más interesante.				
	Obj. Prof. Corto y largo plazo.				
Dinamismo: Trabajar duro en situaciones cambiantes en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de autoridad.	Tarea- importante- largo tiempo.				
	Típico día laboral/escolar.				
	Tarea sin resolver.				
	# Tareas- mismotiempo.				
	Trabajo repentino/ no planeado.				
Responsabilidad: Compromiso con las tareas encargadas. Su desempeño académico puede ser un indicador valioso (promedio).	Tiempo que cursó carrera.				
	Trabajaba mientras estudiaba.				
	Materias favoritas. ¿Por qué?				
	Mayor dificultad/ Fracaso				
	Mayor logro.				
Aprendizaje: Asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas y modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.	Aprendizaje más rápido que he tenido				
	Dificultades de aprendizaje.				
	Novedades de su profesión.				
	Cambio de algo ya aprendido.				
	Áreas de entrenamiento adicional.				
	Aprendizaje contra tiempo.				
Productividad: habilidad de fijar por sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.	Rendimiento más alto que el promedio				
	Enfoque tareas que disgustan.				
	Logro importante por trabajo arduo.				
	Concepto de un "Buen trabajo".				
	Criterios para medir rendimiento.				
Adaptabilidad: Capacidad de modificar la conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades.	Cambio de la rutina.				
	Estudiaren el extranjero.				
	Cambio de área.				
	Cambio más significativo.				
Observaciones:					Total

Anexo #1

Competencia	Preguntas Asociadas. (Palabras clave).	<u>Situación/ Tarea:</u> ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?	<u>Acciones:</u> ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué?	Resultados: ¿Cuál fue el efecto? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?	Calif.(1-5)
Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y fijar y cumplir objetivos integrados.	Ocasión-Dirigir grupo.				
	Dificultades- grupo de trabajo.				
	Liderazgo en un deporte.				
Teamwork : Participar activamente hacia una meta común. Facilidad para la relación interpersonal y comprensión de la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	Motivación efectiva de un grupo.				
	Mejor rendimiento (grupal o indiv.)				
	Trabajo con personas nuevas.				
	Logro en equipo.				
	Aspectos que más valora del equipo.				
Tolerancia a presión: Actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Situación más tensa.				
	Cumulo de trabajo.				
	Trabajo en límites de tiempo.				
	Condiciones de trabajo- eficaz.				
	Tensión prolongada.				
La comunicación: Fluidez verbal, la riqueza de vocabulario, la expresividad, la precisión de la comunicación, la capacidad para expresar sentimientos, la originalidad de discurso.	Problemas de comunicación.				
	Presentaciones orales.				
	Negociación efectiva.				
	Informe complejo.				
	Escuchar y comprender necesidades.				
Toma de decisiones: Identificar asuntos, problemas y oportunidades; recopilar información, interpretar información. Proponer y escoger alternativas.	La decisión más difícil.				
	Factores que tema en cuenta.				
	¿Cómo valida información?				
	Toma de decisión sin conflicto.				
Planeación y organización: Puede determinar con exactitud la duración y dificultad de sus tareas y proyectos, elabora horarios, evalúa resultados. Puede variar actividades.	Narra un día normal.				
	Duración de sus actividades.				
	Actividades físicas y mentales/Intel.				
	Proyecto en tiempo y forma.				

Bibliografía

- Llanos, R. J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Castaño, G. (03 de 12 de 2014). *Copmadrid.org*. From Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid: <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>
- Lévy, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona : Ediciones Gestión 2000.
- López, P. (2006). *Utilización de Assessment Center para la evaluación y selección de personal así como el papel del psicólogo en el desarrollo de la técnica*. México.: FES Zaragoza. UNAM.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestion por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Elija al mejor*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias. 20 pasos para un proceso exitoso*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (1990). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Trillas.
- Blanco. (1982). *Como seleccionar nuestro personal*. México: Limusa.
- Díaz, M. (2006). *Assessment Center paso a paso*. Colombia: Psicom Editores.
- Grados, J. A. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: Manual Moderno.
- Grados, J. A. (2000). *Centros de Evaluación. Assessment Center*. México: Manual Moderno.
- Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno.
- Gómez, C. (1981). *Presentación y Adaptación del material para centros de evaluación*. México: Facultad de psicología. UNAM.
- Heredia, V. (1992). *Assessment Center. Revista Laboral*.
- Huerta, A. (1994). *Centros de Evaluación una alternativa para detección de potencial de desarrollo*. México: Universidad del Valle de México.
- Ibarra, M. d. (1996). *Presentación de los centros de evaluación para identificar potencial ejecutivo*. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- (2014). *INROADS DE MÉXICO*. México: Manual Formación y Desarrollo.
- Inroads de México A.C.* (05 de OCTUBRE de 2014). From Inroads de México A.C.: <http://www.inroads.org.mx/>
- Manpower Formación. (2 de Enero de 2015). *Entrenamiento en la entrevista de selección*. From Consejería de Educación: http://www.iesvillaverde.es/wp-content/uploads/2013/01/DOCUMENTO_8.pdf
- Milton, L. (1994). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- Novelo, M. (2012). *Assessment Center en la gestión de talento*. México: Assessment Center México.
- Novelo, M. (2012). *Assessment Center en la gestión de talento*. México: Assessment Center México.

Olleros, I. M. (2005). *El proceso de Capacitación y Selección de Personal*. Barcelona: Gestión 2000.

Ramírez, M. (6 de octubre de 2014). *Laboris*. From Laboris.net:
http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx

Torrente, H. (6 de octubre de 2014). *Hugo Torrente*. From Hugo Torrente:
<http://www.hugotorrente.com.ar/Que-es-un-Assessment-Center.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (6 de octubre de 2014). From Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_c.htm

Uribe, F. (1996). Assessment center. ¿Ciencia o ficción? *Revista Laboral*.

Uribe, F. (1996). *Factores sociodemográficos y su relación con habilidades de comunicación organizacional en alumnos de posgrado con el método de assessment center*. México: UNAM.