

**PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LAS  
COMPETENCIAS LABORALES EN CARGOS OPERATIVOS EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN EN PYMES**

Diplomado en Gerencia de Talento Humano – Trabajo de pre-grado

Valeria Juliana González Perdomo ID 431200

Claudia Yadira Ortega Pardo ID 411185

Lady Mireya Rojas Marín ID 410990

Elaborado por

Claudia Yanira Hernández Villamizar

Asesor

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de ciencias humanas – Programa de Psicología

Bogotá D.C 2019-2

**PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LAS  
COMPETENCIAS LABORALES EN CARGOS OPERATIVOS EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN EN PYMES**

Diplomado en Gerencia de Talento Humano – Trabajo de pre-grado

Valeria Juliana González Perdomo ID 431200

Claudia Yadira Ortega Pardo ID 411185

Lady Mireya Rojas Marín ID 410990

Elaborado por

Claudia Yanira Hernández Villamizar

Asesor

Universidad Cooperativa de Colombia

Facultad de ciencias humanas – Programa de Psicología

Bogotá D.C 2019-2



## CONTENIDO

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCION.....	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
4. JUSTIFICACION.....	4
5. OBJETIVOS.....	6
4.1 Objetivo general.....	6
4.2 Objetivos específicos.....	6
6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	7
6.1 Assessment Center.....	7
6.2 Componentes de Assessment Center.....	8
6.3 Cargos laborales.....	8
6.4 Cargos operativos.....	8
6.5 Competencias.....	9
6.6 Tipos de competencias laborales.....	10
6.7 Competencias para cargos operativos.....	11
7. METODOLOGIA .....	12
8. PROPUESTA .....	14
9. CONCLUSION .....	15
10. REFERENCIAS .....	16

## RESUMEN

El proceso de Assessment Center en la actualidad es considerado como el método más apropiado en un proceso de reclutamiento al buscar evidenciar las competencias de los colaboradores, a medida que el tiempo avanza las grandes empresas han decidido implementar esta modalidad adaptándola a los requerimientos empresariales con la finalidad de que sean sus colaboradores más eficaces. Pese a que esta modalidad es una de las más usadas esta solo ha sido implementada para cargos administrativos y gerenciales, omitiendo aquellos cargos operativos que son la base de toda compañía.

*Palabras clave:* Assessment center, psicología organizacional, cargos operativos, competencias.

## ABSTRACT

The Assessment Center process is currently considered as the most appropriate method in a recruitment process when seeking to demonstrate the competencies of the collaborators, a measure that time progresses large companies have decided to implement this adaptation adapting to the requirements of the employees with the purpose of being their most specific collaborators. Although this modality is one of the most used, it has only been implemented for administrative and managerial positions, omitting those operational charges that are the basis of any company.

*Key words:* Assessment center, organizational psychology, operative charges, proficiency

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto pretende plantear una propuesta de Assessment Center que optimice los procesos de selección para cargos operativos para empresas PYMES, con el fin de que este proceso de selección que se realiza en la organización, se dé con un mayor asertividad y que a su vez den resultados más precisos al tener un manejo adecuado de los aspectos más relevantes al momento de observar y evaluar las competencias de un postulante.

Por lo que esta propuesta de Assessment Center está pensada para beneficiar tanto la organización por medio de una herramienta que permita evaluar de forma eficaz las competencias que se ajustan a sus necesidades o demandas, a la hora de realizar proceso de selección de un talento humano, como también a los que se postulan a un cargo operativo, brindándoles la oportunidad de pasar por un proceso de selección que les permita demostrar su habilidades y competencias de forma individual y grupal, evitando que se descarten por un solo medio de evaluación.

Esta investigación surge del interés de generar un método de selección del talento humano de forma integral para los cargos operativos, donde se logre evaluar las competencias, motivaciones, personalidad, valores de ese recurso humano que va ser parte de la organización y así identificar sus potencialidades. Para esto se implementó una metodología de tipo cualitativo, el cual permitió describir y comparar el fenómeno que se da en el proceso de selección de los cargos operativos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para comenzar, es importante resaltar que, según la Encuesta nacional de Salud Mental en Colombia, el trabajo es fundamental para el individuo pues este define identidad, provee seguridad económica y permite al individuo contribuir a la sociedad, donde el desempeño del trabajo se ve influenciado por su salud y bienestar.

Al vivir en un mundo globalizado, las tendencias en el mercado laboral cambian constantemente, las metodologías instauradas en el área de Talento Humano se han transformado en los últimos años, debido a la alta competitividad que se presenta en este medio, cuando una persona asiste a una entrevista laboral, la forma convencional de realizar el proceso de reclutamiento y selección a los candidatos postulados para desempeñar cargos operativos es: en primer lugar la aplicación de las pruebas psicotécnicas y/o técnicas del cargo y posterior la entrevista individual o grupal, es evidente que ha sido funcional hasta el día de hoy, sin embargo, es importante tener en cuenta que existen otros métodos que permiten mejorar los resultados obtenidos hasta el día de hoy.

El Assessment Center ha tenido un predominio por encima del 65% en su uso en las medianas y grandes empresas. Sin embargo, está continuamente va dirigida a cargos directivos y administrativos, de manera que los cargos operativos frecuentemente son evaluados a partir de métodos tradicionales que no les permiten demostrar sus habilidades.

¿Cómo perfeccionar el proceso de selección en empresas PYMES de manera que permita valorar las competencias necesarias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, además, del validar posible potencial a desarrollar de los colaboradores vinculados a la organización?

## JUSTIFICACIÓN

Uno de las claves más importante de una empresa es contar con un equipo humano que se adecue a las necesidades y que cuente con las habilidades requeridas para desenvolverse en un área específica, por lo tanto, el área de talento humano deberá contar con las herramientas necesarias para reclutar a un personal que se acople fácilmente a la cultura organizacional instaurada.

El Assessment Center es un método que permite evaluar habilidades y competencias, a nivel individual y grupal a través de diferentes métodos dando la oportunidad al candidato para demostrar sus habilidades a quienes lo están evaluando, y siendo las competencias en la actualidad el auge dentro del mundo laboral. Tanto las pequeñas, como medianas y grandes empresas requieren de cargos operativos, ya que, si bien la parte directiva tiene la capacidad de plantear estrategias e ideas, se requiere de la fuerza y productividad para hacer de estas una realidad.

De acuerdo con anterior, la aplicación de un Assessment Center como método para evaluar habilidades y competencias dirigido a cargos operativos facilita la toma de decisiones al evaluar las competencias, permitiendo evidenciar habilidades y competencias que se pueden potencializar, así como las ya potencializadas que serán de vital importancia en el desempeño del cargo.

Se deberá resaltar que el proceso de selección es el primer filtro por el cual pasa un colaborador a la hora de introducirse en el campo de acción, y es allí donde se evidencia si el mismo cuenta con las competencias que son necesarias, razón por la cual el planteamiento de un Assessment Center dirigido a cargos operativos resulta ser una herramienta que brinda a la empresas la oportunidad de tener aquellos perfiles requeridos en el área, así como el

conocimiento de aquellas destrezas que podrán convenir a futuro, y complementando la información proporcionada por las pruebas y hojas de vida.



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Plantear una propuesta de Assessment Center para cargos operativos, en empresas para empresas PYMES, para cargos operativos.

### **Objetivos específicos**

1. Conocer la técnica de entrevista Assessment Center a cerca de la aplicación y construcción de un Assessment Center
2. Identificar los componentes que se requieren en la construcción de un Assessment Center
3. Diseñar una propuesta de diseño de Assessment Center dirigida a cargos operativos.

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### Assessment center

Los Assessment Center se originan en Ministerio Británico de la Guerra, y en el Office of Strategic Services de los Estados Unidos en su afán de asegurarse que los líderes militares elegidos por ellos mismos, fueran efectivos (Torres, 2014). Para ello entonces se propone un método de evaluación en donde a través de diferentes situaciones y procedimientos se evaluarán las capacidades, habilidades y competencias. Entendiéndose así el Assessment Center como un método de evaluación de tipo conductual, donde se enfrenta a los candidatos a dar solución a problemas o situaciones, que se dan o se encuentran relacionados al perfil del cargo, las cuales deben ser de una forma práctica. (Rengifo, 2017)

Torres (2014) en su investigación “Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos” establece los criterios para definir un Assessment Center, en donde menciona:

- Inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, y donde se plantean al menos uno individual y otro grupal.
- Para ello, son requeridos varios evaluadores.
- Los métodos para realizar la evaluación del desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico, en una Calificación Global de Evaluación.
- El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas (Hermelin, Lievens y Robertson, 2007).

## **Componentes de Assessment Center**

Como bien se menciona anteriormente, el Assessment Center debe componerse por diferentes métodos evaluativos, en este caso con al menos uno de índole grupal y uno individual. (Torres, 2014) manifiesta que algunos de las técnicas más utilizadas son canasta de papeles, grupos de discusión, entrevistas de simulación con subordinados y clientes, ejercicios de presentación oral y ejercicios de comunicación escrita, en lo que compete a ejercicios de simulación. Por otro lado, el Assessment center viene acompañado de un proceso de entrevista y posibles test de personalidad, en donde las distintas técnicas podrán demostrar si el candidato cuenta o no con las competencias necesarias para el cargo.

### **Cargos laborales**

Los cargos laborales, corresponden a la asignación de un nivel o puesto dentro de una empresa, estos son categorizados de acuerdo a la clase de funciones, ocasionalmente a una jerarquización y conforme a un determinado nivel de conocimiento, así mismo acorde a la clase de requerimientos que se tienen para ocupar este cargo se establece el perfil requerido.

En la actualidad, los perfiles de cargos son basados en competencias que debe tener el candidato, con la finalidad de mejorar la productividad, siendo la competencia un ajuste frente al cargo.

### **Cargos operativos**

Los cargos operativos son aquellos cargos de tipo misional, que se encargan de la ejecución de distintas tareas acorde a la misión de la empresa. Estos cargos tienen un contacto directo con la etapa productiva y funcional del producto y/o servicio, ya se tangible o no. De acuerdo a esto al ser cargos que tienen funciones de mayor exigencia, los cargos operativos presentan constante deserción y requieren de un proceso de evaluación y contratación más

preciso, teniendo presente que para estos se debe contar con diferentes habilidades, y competencias como punto de mayor importancia.

## **Competencias**

McClelland (1973) define el término competencia como: aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, anteponiendo su significado y dimensión al enfoque educativo para ponerlo en correspondencia con otros elementos alternativos como el género, etnia o clase social para medir el rendimiento laboral de la persona en el contexto organizativo.

Según Boyatzis (1982) competencia se refiere a una característica latente de la persona, que está relacionada con un criterio de referencia a un acto exitoso en el puesto de trabajo o en otra situación. Esta definición, al menos, puede hacer reparar en tres aspectos clave:

- a) Característica latente, significa que forma parte de la personalidad y puede predecir una amplia variedad de comportamientos tanto en el trabajo como en la vida personal.
- b) Causalmente relacionada porque es la causa de algo o predice un comportamiento
- c) Criterio de referencia de actuación exitosa explica que las competencias podrán predecir cómo se realizará una actuación (bien-mal regular; mejor-peor) a partir de unos criterios estandarizados.

Los diferentes cambios económicos, tecnológicos, políticos y culturales que se han dado a lo largo de la historia y que han impactado las sociedades y por ende las organizaciones, dieron origen a nuevas necesidades, como el formar a personas capaces de afrontar los nuevos mercados laborales que surgieron a raíz de dichos cambios, por lo que en los países industrializados por primera vez implementan el concepto de competencias laborales. (Ruiz,

Jaraba y Romero, 2005). Las competencias laborales se orientan a generar un equilibrio entre las demandas de las personas, las empresas y la sociedad. (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

Esto también generó que las organizaciones empezaran a ver a las personas como recursos humanos, que se deben potencializar para el aporte a la empresa. (Flórez, 2007). Debido a esto surgen diferentes metodologías que permiten evaluar aquellas competencias del postulante a un cargo, así identificar si se ajustan tanto al perfil del cargo, como a las necesidades y razón de ser de sus empresas. Para la evaluación del personal o talento humano han surgido una variedad de estrategias o instrumentos como: la entrevista, test psicológicos, ejercicios prácticos relacionados al perfil entre otros (Flórez, 2007).

Según el Ministerio de Educación Nacional las competencias laborales comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son importantes para desenvolverse de forma eficaz en el campo laboral.

### **Tipos de competencias laborales**

El Ministerio de Educación Nacional clasifica los diferentes tipos de competencias laborales en:

- **Personales:** entendido como aquellos comportamientos y actitudes que se esperan en el contexto laboral, como, por ejemplo: la inteligencia emocional, la adaptación al cambio y la ética.
- **Intelectuales:** este hace referencia a los procesos de pensamiento los cuales comprenden: la toma de decisiones, solución de problemas, la creatividad, la atención, la memoria y la comprensión.

- Interpersonales: estas permiten adaptarse a los diferentes contextos laborales, situaciones y personas, como, por ejemplo: la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, manejo de conflictos y proactividad.
- Organizacionales: esta se entiende como la habilidad para aprender de las experiencias para generar estrategias en las diferentes situaciones que se dan en el ámbito laboral, como, por ejemplo: la competitividad, responsabilidad ambiental, manejo de recurso, orientación al servicio, entre otros.
- Tecnológicas: esta hace referencia a la implementación de herramientas tecnológica, para transformar e innovar los procesos laborales.
- Empresariales: estas comprenden el liderazgo, identificación de oportunidades y la capacidad para asumir el riesgo.

### **Competencias para cargos operativos**

Para ahondar en las competencias que son requeridas en un cargo de tipo operativo resulta imprescindible saber que deberán estar las competencias genéricas, que “se refieren al Saber Estar; es decir, a un conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, cumplimiento de normas, entre otras).” (Leal de Suárez & Sánchez, 2006)

El aspecto principal del proceso de identificación de las competencias requeridas para el cargo, corresponde a que se basa y evalúa de acuerdo al área de producción, en donde cada colaborador cuenta con una cierta habilidad o habilidades que se centran en la de dicha tarea.

## METODOLOGÍA

**Paradigma:** Cuantitativo

**Enfoque:** Hipotético deductivo

**Tipo de estudio:** Descriptivo

**Clasificación de investigación:** No experimental de corte transversal y correlacional, puesto que no se manipulan ni se someterá a prueba las variables de estudio.

El anteproyecto, se realizará con un tipo de estudio cuantitativo con el fin de describir las tendencias en investigación relacionadas con el objeto de estudio, esto con el fin de ofrecer una descripción numérica de lo que se ha indagado de este tema hasta el día de hoy. Según, National Science Teachers Association (NTS, 1964), las mediciones cuantitativas son un rasgo prevalente de muchas ramas de la ciencia moderna, esto teniendo en cuenta la formulación y establecimiento de las leyes de la ciencia, las cuales son facilitadores para el desarrollo.

Se realizó mediante un método de investigación Hipotético deductivo, teniendo como diseño de investigación descriptivo correlacional, pues por medio de la observación del fenómeno se puede crear una posible hipótesis y posteriormente realizar unas posibles deducciones de consecuencias, además, de la verificación y comprobación mediante la deducción y compararlos con la experiencia, por medio ya sea de la observación y/o verificación, este método parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis que se pueden analizar de forma deductiva o inductiva, posteriormente, se busca refutar o falsear éstas deduciendo conclusiones que pueden confrontarse con los hechos, generalmente a través de aplicaciones experimentales (Ander-Egg, 1994)

El tipo de estudio es descriptivo debido a que se delimitan los hechos que conforman el problema de la investigación, donde se podrá acudir a técnicas específicas en la

recolección de información, como observación, entrevistas y/o cuestionarios, para analizar de forma cuantitativa, en el estudio descriptivo se identifican características de universo de investigación, señalamiento de conductas y actitudes del total de la población investigada, además de descubrir y comprobar la asociación entre variables de investigación (Carlos Méndez, 2011).



## PROPUESTA

### Paso a paso de Assessment center

<b>Responsable</b>	<b>Selección y Reclutamiento</b>
<b>Objetivo</b>	Atraer el mejor talento del mercado colombiano a través de metodologías de selección de primera generación que permita vincular a los mejores candidatos para todas y cada una de las solicitudes de empresas PYMES través de la metodología de Assessment Center.
<b>Metodología</b>	<p>Actividad grupal no mayor a 15 personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El reclutamiento de los candidatos lo realizará directamente el equipo de reclutamiento y selección en compañía de un jefe inmediato, el equipo de reclutamiento y selección, garantizarán la citación de personal con un adecuado filtro del posible candidato en: Perfil básico (experiencia, funciones), perfil académico, expectativa salarial y jornada laboral.</li> <li>• La convocatoria de personal se realizará para cargos operativos dependiendo el sector de la industria en el cual se encuentre relacionada la empresa PYME</li> <li>• La citación de los candidatos se realizará los días que se acuerden con los líderes que acompañarán el proceso.</li> <li>• En la actividad se realizarán tres actividades: Presentación individual, ejercicio de individual/trabajo en equipo, tercera a actividad: A seleccionar de acuerdo al grupo.</li> <li>• Al inicio de la actividad se compartirá: Video y/o presentación general de la compañía, así como los tiempos del proceso; al cierre se realizará despedida y cierre de la actividad.</li> <li>• La actividad tendrá un registro en el Formato Registro Assessment Center. Este formato contiene: Fecha, asistentes, evaluación general de los asistentes y concepto final.</li> </ul>
<b>Entregable</b>	Formato Registro Assessment Center
<b>Frecuencia</b>	2 veces por semana.
<b>Trazabilidad</b>	Registro de la actividad a través del formato Registro Assessment Center

## CONCLUSION

El proceso de Assessment center permite optimizar tiempo a la compañía, al realizar un proceso de evaluación grupal se evidencian en los postulados las competencias requeridas para el cargo, además, del conocimiento específico.

Se puede decir que el Assessment Center es una herramienta de evaluación integral, que permite adaptarse a los diferentes tipos de organizaciones según sus necesidades y contextos, ya que no solo evalúa las competencias, sino que también las actitudes, motivaciones, personalidad y valores del talento humano en proceso de selección.

Es común evidenciar los procesos de assessment center actualmente en las compañías, sin embargo, estos son realizados en cargos gerenciales y administrativos, lo que permite evidenciar aquellas potencialidades que tiene y deberá tener el colaborador en su rol y su proceso al tener personal a cargo. No obstante, el presente proyecto busca que este tipo de reclutamiento se de en cargos operativos con la finalidad no solo de conocer las competencias que tiene el entrevistado, sino poder evidenciar aquellas competencias que se puedan potencializar en los cargos operativos y que sean de gran importancia para las compañías acorde a su campo de acción, siendo los cargos operativos la base productiva de cualquier empresa.

## REFERENCIAS

Ángel Olaz (2011) Desarrollo metodológico de un Assessment center basado en un sistema de gestión por competencias. Docente, Departamento de sociología y política social de la facultad de Economía y empresa de la Universidad de Murcia.

Encuesta Nacional de Salud Mental - Ministerio de protección Social y Organización Panamericana de la salud (OPS/OMS) (2015), plan Nacional de Salud Mental 2014-2021 [Internet] Recuperado Universidad Javeriana.

Flores, J. G. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de La evaluación de competencias laborales:  
<http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>

Leal de Suárez, R., & Sánchez, N. (2006). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*.

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Articulación de la Educación con el Mundo Productivo*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de Competencia Laborales Generales:  
[https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-106706\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-106706_archivo_pdf.pdf)

Pautt Torres, G. M. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*. Recuperado de:  
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol11no3/1-torres.pdf>

Pozo, J. (2012). Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: El portafolio, la rúbrica y las pruebas situacionales. México: Narcea Ediciones.

Preciado, A. (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. México: Publicaciones Cruz O S.A.

Rengifo, A. F. (2017). *Nuevas prácticas del talento humano: Assessment Center*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de Nuevas prácticas del talento humano: Assessment Center:<http://www.ojseditorialumariana.com/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/1370/1333>

Ruiz de Vargas, B. J. (2005). *competencias laborales y la formación universitaria*. Recuperado el 14 de julio de 2019, de competencias laborales y la formación universitaria: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1996/9370>