

PROPUESTA DE LA TECNICA ASSESSMENT CENTER PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL GRUPO VELPAR  
S.A. DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

ANA MARY ANGULO ANGULO

MELISSA SANCHEZ PUENTES

LILIAN VILLANUEVA CARCAMO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C

2010

PROPUESTA DE LA TECNICA ASSESSMENT CENTER PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL GRUPO VELPAR  
S.A. DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

ANA MARY ANGULO ANGULO

MELISSA SANCHEZ PUENTES

LILIAN VILLANUEVA CARCAMO

Trabajo integrador presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia del talento Humano

DIRECTOR

LUIS CARLOS ARRAUT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACION GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C

2010

### Carta cesión de derechos patrimoniales

Yo, LILIAN VILLANUEVA CARCAMO, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado PROPUESTA DE LA TECNICA ASSESSMENTE CENTER PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL GRUPO VELPAR S.A, producto de mi actividad académica para optar el título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.



Firma

Cartagena de Indias D. T y C.

**Señores:**

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**La ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración la propuesta del Trabajo integrador titulado:

Propuesta de la técnica Assessment Center para el fortalecimiento del proceso de selección del grupo VELPAR, S.A. de la ciudad de Cartagena, desarrollado por las estudiantes Ana Mary Angulo Angulo, Melissa Sánchez Puentes y Lilian Villanueva Cárcamo en el marco del trabajo integrador, para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, en el que me desempeño cumpliendo la función de Director.

Atentamente,

Atentamente,  
  
Luis Carlos Arraut

Director

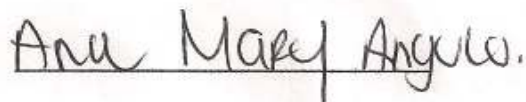
## LAS AUTORAS AGRADECEN

A la Empresa VELPAR S.A. por abrirnos las puertas y colaborarnos con la información necesaria para la realización del presente trabajo.

A Veljaiek y Asociados por suministrarnos la información pertinente para la elaboración de este trabajo.

A nuestro Director, por su acompañamiento y asesoría.

A nuestras familias por su apoyo.



Ana Mary Angulo Angulo



Lilian Villanueva Cárcamo



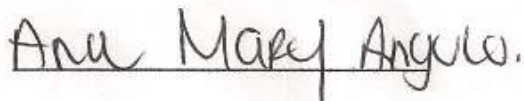
Melissa Sánchez Puentes

## **LAS AUTORAS LE DEDICAN ESTE PROYECTO**

A Dios, por ser nuestra guía y compañero fiel y darnos la oportunidad de obtener un triunfo más en nuestra vida profesional.

A nuestros padres por brindarnos la fortaleza y apoyo necesario para alcanzar nuestras metas.

A nuestras parejas por su apoyo incondicional y comprensión durante la realización de este trabajo.

A handwritten signature in black ink that reads "Ana Mary Angulo". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

**Ana Mary Angulo Angulo**

A handwritten signature in black ink that reads "Lilian Villanueva Cárcamo". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

**Lilian Villanueva Cárcamo**

A handwritten signature in black ink that reads "Melissa Sánchez Puentes". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

**Melissa Sánchez Puentes**

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

1. OBJETIVOS	Pág. 10
1.1 OBJETIVOS GENERAL	
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	
2. CONTEXTUALIZACION DEL GRUPO VELPAR S.A	Pág. 11
2.1 ANTECEDENTES	
2.2 MISION	
2.3 VISION	
2.4 VALORES	
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
3. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	Pág. 14
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Pág. 15
4. HIPOTESIS	Pág. 16
5. MARCO TEORICO	Pág. 17
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	Pág. 36
7. IMPACTO DE LA PROPUESTA	Pág. 38
8. CONCLUSIONES	Pág. 40
BIBLIOGRAFIA	Pág. 41
ANEXOS	Pág. 42

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de las empresas de una rápida planificación y selección de sus Recursos Humanos y su personal tiene en los *Assessment Center* una de las técnicas más completas y selectivas. Estos centros aportan una información de doble dirección, en el sentido en que la empresa obtiene un conocimiento más profundo de los candidatos y estos a su vez pueden participar de forma más directa y consistente en su propio desarrollo profesional, lo cual genera una toma de conciencia más objetiva de sus propias aptitudes, competencias y limitaciones al momento de asumir un rol en la organización.

La importancia de esta propuesta consiste en evaluar la viabilidad de la puesta en marcha de la técnica *Assessment Center* en la empresa VELPAR S.A. para valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades de las personas así como su posible desarrollo profesional, buscando suplir las necesidades de los clientes en cuanto al suministro de personal. En el caso de VELPAR S.A. se trabajara con el caso del fortalecimiento del proceso de selección y suministro de personal, pues este será el punto de partida para que después se exploren otros campos como necesidades de capacitación, planes de carrera entre otros.

Cabe resaltar que la técnica del *Assessment Center* evalúa competencias humanas y no técnicas, haciendo más objetiva la elección de la persona idónea para un cargo específico. Teniendo en cuenta que contratar a las personas adecuadas es un factor clave en la Gestión del Talento Humano, y conociendo la razón social de la compañía, es de carácter vital contar con herramientas que permitan visualizar de manera más completa las competencias de los candidatos para asimilar y dirigir sus conocimientos a los procesos centrales de la compañía y sus clientes.

Por consiguiente, a través de esta técnica la compañía puede ampliar sus ventajas competitivas en el mercado laboral agregando valor al grupo de clientes que demandan su servicio en la ciudad de Cartagena, pues su oferta



de personal será más competitiva y ofrecerá mejores candidatos para desempeñar las tareas respectivas del perfil requerido.

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer el proceso de selección de personal del Grupo VELPAR S.A. de la ciudad de Cartagena, mediante la propuesta de la técnica *Assessment Center*.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar antecedentes históricos del *Assessment Center* para luego llegar a su definición y aplicación en los procesos de selección de personal en la actualidad.
- Identificar y caracterizar las competencias de los cargos más requeridos por los clientes de VELPAR S.A.
- Establecer el procedimiento para la implementación de la técnica *Assessment Center* en el proceso de selección actual de VELPAR S.A.
- Determinar las ventajas que generan los *Assessment Center* sobre los procesos de selección tradicionales basados en pruebas psicotécnicas.
- Elaborar un plan de actividades con herramientas y ejercicios propios de esta técnica.

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL GRUPO VELPAR S.A.**

### **2.1. ANTECEDENTES**

El Grupo VELPAR S.A es una firma desarrollada para solventar efectiva y eficazmente las necesidades de Recursos Humanos en el área industrial, comercial y financiera.

Fue constituida por escritura pública No. 3520 en Noviembre del año 1991, otorgada en la notaria segunda de Cartagena y registrada en la Cámara de Comercio de esta ciudad bajo el número 6.497 con NIT No.

VELPAR S.A. que corresponde a su nombre más actual, está ubicada en la ciudad de Cartagena en el Barrio Pie de la Popa (Avenida del Lago No. 20-21).

Actualmente, VELPAR S.A. tiene varias sedes a nivel Nacional y operan en: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Santa Marta, entre otras y la sede principal es la de la ciudad de Cartagena.

En cada una de las sedes el Grupo VELPAR S.A cuenta permanentemente con profesionales a su servicio para asesorarlo en diferentes áreas como: reclutamiento y selección de personal, manejo de nómina, procesos de contratación y seguridad social, manejo contable y demás áreas del recurso humano a través de técnicas de vanguardia que satisfagan las expectativas de los empleados. Así mismo, cuenta con equipos y tecnología de punta que facilita el desarrollo de cada uno de los procesos que ofrecemos, posibilitando una eficiencia en el servicio.

El Grupo VELPAR S.A. cuenta hoy en día con 30 empresas a las cuales les presta servicio de suministro de personal. Aunque su fuerte es el suministro de Personal Operativo, existen cinco compañías que con mayor frecuencia solicitan personal para cargos administrativos, entre las cuales se encuentran Sociedad Portuaria, Puerto Bahía, Compañía Colombiana Recicladora S.A.

(COLRECICLADORA), Corporación de Turismo Cartagena de Indias, Herman Schwyn y Cía. e Industrias Astivic S.A.

Debido a la razón social de estas cinco compañías, que por lo general tienen como principio el servicio al cliente, se hace necesario y esencial que el personal que sea seleccionado cuente con las competencias y habilidades propias de los cargos que con mayor frecuencia demanden estas organizaciones (Asistente Administrativo, Secretaria y Recepcionista).

De los cargos antes mencionados, el de Asistente Administrativo es el mas solicitado por estos cinco clientes de VELPAR S.A. por lo cual, para efectos de la realización de esta propuesta se tomo como referencia dicho perfil para la identificación de las competencias requeridas por el mismo. (Ver anexo 1).

## **2.2. MISIÓN**

Somos una Empresa que a través de una selección acorde del personal y de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, proporcionamos el servicio de suministro de personal temporal, para lo cual contamos con una estructura organizacional y un recurso humano capacitado y comprometido con el objetivo institucional, para ser conscientes de nuestra contribución a la generación de empleo en Colombia.

## **2.3. VISIÓN**

En el año 2015 el Grupo VELPAR S.A será la Empresa líder a nivel nacional en lo que respecta a la calidad de prestación de sus servicios temporales aumentando nuestro volumen de personal y de esta manera el de nuestros clientes, e igualmente estará incursionando en el ámbito internacional.

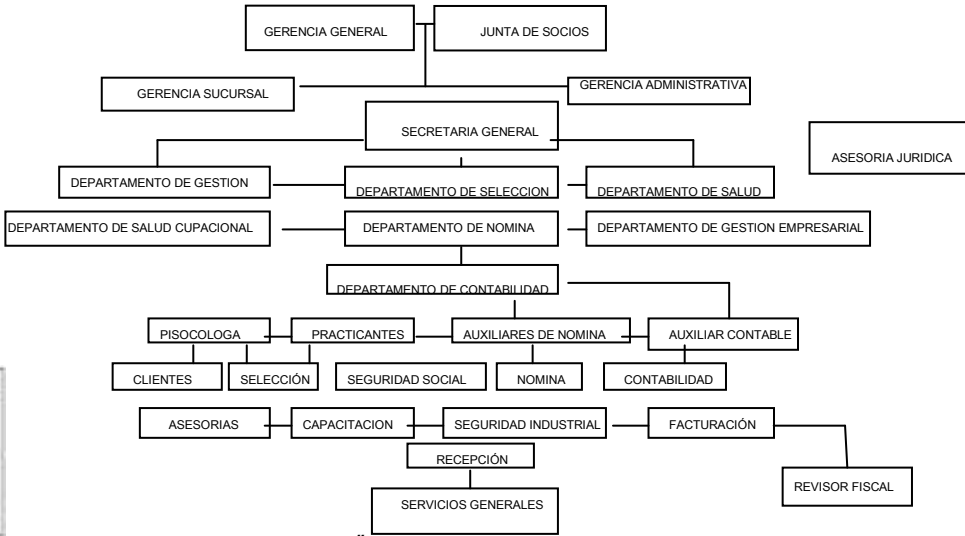
## **2.4. VALORES**

**VALIDEZ, EXPERIENCIA, LIDERAZGO, PUNTUALIDAD, AUTONOMIA  
RESPECTO.**

## 2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)



Estructura Organizacional



### 3. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

#### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las nuevas tendencias demográficas y económicas han creado un nuevo entorno de trabajo en el cual las organizaciones se ven obligadas a sacar el máximo partido del talento con el que cuentan. Los objetivos de las organizaciones se vuelven cada vez más complejos y ambiciosos, y a pesar del importante avance tecnológico, el valor máspreciado serán siempre las personas, a quienes se les debe identificar y maximizar su potencial para lograr el alcance de los mismos.

Las metodologías para evaluar y seleccionar el personal idóneo de una empresa han ido evolucionando en el tiempo gracias a la necesidad de encontrar técnicas más certeras de análisis y evaluación de las características de los candidatos evaluados. Dentro de la metodología de Gestión del Talento Humano por competencias existe una técnica conocida como *Assessment Center* o Centros de Valoración, la cual tiene larga trayectoria de aplicación en distintos contextos y se ha ido adaptando a los modelos de reclutamiento y selección de personal.

El estudio mas reciente hecho por el Ministerio de la Protección Social, muestra que actualmente en la ciudad de Cartagena existen 30 compañías dedicadas al suministro de personal temporal cuya misión es la búsqueda de diferentes perfiles requeridos por sus clientes.

Entre este conjunto de Empresas suministradoras de personal temporal, se encuentra el Grupo Vélez Pareja S.A. VELPAR S.A.; una firma desarrollada para solventar las necesidades de Recursos Humanos en el área industrial, comercial y financiera, constituida en 1980, que pretende ampliar y mejorar sus servicios como proveedor de personal administrativo entre sus clientes.

Por consiguiente, la propuesta de un Centro Valoración, permitirá a esta compañía obtener ventajas competitivas y diferenciadoras en el mercado

laboral que serán demostradas al adoptar esta técnica al interior de su organización y por lo tanto hará mas objetiva la selección del personal idóneo para sus clientes.

#### **4. HIPÓTESIS**

La técnica Assessment Center permite evaluar más competencias de los candidatos que los métodos tradicionales de selección de personal.



## 5. PROPUESTA DE LA TECNICA ASSESSMENT CENTER PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA EL GRUPO VELPAR S.A.

### ASSESSMENT CENTER - ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El *Assessment Center* tuvo sus orígenes en Alemania y posteriormente fue utilizado por los británicos y los japoneses, alrededor de 1934 -1935 durante la segunda guerra mundial (Tim Wood y Tim Payne, 1998).

En Inglaterra se introdujo un procedimiento semejante en 1942 con la creación de los *War Office Selection Board* (WOSB). Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos. En esta misma época, se crea en los Estados Unidos el *Office of Strategic Services* (OSS) cuyo objetivo principal era la selección de los recursos más calificados para el servicio secreto. Un miembro de la OSS tomó contacto con la metodología WOSB y trasladó la inquietud al ámbito universitario que se desarrollaba en la Universidad de California. En este caso la estructura del equipo observador incluía más integrantes vinculados a las ciencias sociales y a la psicología que en el caso inglés. Es en esta experiencia en que se incluyeron aparte de test, discusiones y ejercicios grupales tales como simulaciones o juegos, construcción de torres, collages, entre otros.

Posteriormente la técnica se extendió a otros ámbitos tales como la empresa, universidad y hospitales.

Los norteamericanos empezaron a utilizar la técnica siendo los que llevaron a cabo la primera aplicación en el sector privado. El primer estudio que se realizó fue en la *American Telephone and Telegraph Company* (1970), teniendo como objetivo determinar las carreras de los trabajadores jóvenes que ocuparían puestos de supervisión y poder conocer las características de los jefes exitosos.

En 1978 el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de Estados Unidos hizo una recomendación pública de la utilización de *Assessment Center* en los procesos de selección y lo consagró como el método más fiable en el reconocimiento de las capacidades personales, más allá del color, raza, sexo, religión. A partir de allí se produce una aplicación y aceptación profesional cada vez mayor del método.

En la actualidad son ya miles las empresas y todo tipo de organizaciones las que emplean esta herramienta, en varios países del mundo tales como México, Estados Unidos, Alemania entre otros.

Según Robert, Tim Wood y Tim Payne, autores del libro *Competency - Based Recruitment and Selection*, (Competencia basada en Reclutamiento y Selección), en México se comenzó a utilizar en 1980, pero se había abandonado su uso porque la tecnología era muy costosa. En 1990 se volvió a despertar el interés por la técnica en aquellas organizaciones que buscan evaluar a sus ejecutivos y conocer el potencial de desarrollo; esto les permitió predecir el grado de probabilidad de éxito futuro, el desempeño del personal y descubrir el personal clave.

En Argentina en los años 90 hubo un rápido crecimiento del uso del *Assessment Center* para la selección del personal adecuado, ya sea con personas ajenas a la organización o con personal interno a modo de promoción y para ubicar al personal o reubicarlos según sus habilidades.

En el *Assessment Center* se encuentra una alternativa a las pruebas de papel y lápiz, pues se observan las conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrentará en su trabajo, lo cual brinda mayor grado de validez de los resultados.

## **DEFINICIÓN DE ASSESSMENT CENTER**

Es un espacio controlado por un grupo de evaluadores donde se busca medir los comportamientos reales de un grupo de candidatos, mediante un conjunto variado de pruebas en ambientes que simulan condiciones y situaciones reales

de trabajo, a partir de una serie de herramientas e instrumentos seleccionados y/o contruidos previamente.

Según Enrique Mulder (1998), su propósito es predecir el desempeño de una persona en el puesto de trabajo, basándose en la actuación demostrada por la persona en las simulaciones. La información obtenida permite identificar, por medio de criterios previamente establecidos, el potencial de una persona para la realización de determinadas funciones.

Los Centros de Valoración o *Assessment Center* evalúan competencias humanas y no técnicas, haciendo más objetiva la elección de la persona adecuada para un determinado cargo. Los perfiles psicométricos o pruebas psicotécnicas son los más usados, sin embargo, miden categorías diferentes a los *Assessment Center*, puesto que estos valoran aspectos como: formación, conocimientos técnicos, aptitudes, y en ocasiones rasgos de personalidad. No obstante, este último tipo de pruebas no profundizan a gran escala los comportamientos y actitudes de un candidato asociadas a situaciones reales.

Estos centros constan de diferentes ejercicios que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato es evaluado por observadores entrenados que registran minuciosamente el rendimiento de éste. Los que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

Los juicios que formulan los observadores son realizados principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin. Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un comité de evaluación; durante este comité se discute la presencia o ausencia de determinados de determinados comportamientos.

Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el *Assessment Center* se haya propuesto medir.

## **DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

Una competencia según Marta Alicia Alles, autora del libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (2000), competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, capacidades sociales y experiencias, requeridas para ejecutar con idoneidad determinadas funciones que permiten diferenciar el desempeño sobresaliente de una persona en un rol, una organización o cultura específica, definiendo de esta manera las expectativas de práctica en términos de rendimiento.

## **CREACIÓN DE UNA COMPETENCIA**

Las competencias se definen a partir de la planeación estratégica de la organización y las necesidades del área a la que pertenece el cargo, para apoyar el cumplimiento del plan estratégico corporativo y lo que necesita hacer la persona ocupante del cargo para hacerlo exitoso.

Para crear una competencia se debe:

### **1. Crear modelo de competencias:**

ORGANIZACIONALES	Para todos los niveles de la organización.
JERARQUICAS	Para Gerentes, Directivos y Jefes.
ESPECIFICAS	Determinadas para cada cargo.
FUNCIONALES	Actividad propia del área.

2. Desplegarlo al área de Gestión Humana para la elaboración del manual de competencias.

3. Una vez definidas las competencias de cada área, se realiza una caracterización de las mismas para cada cargo. Lo anterior se refiere a las Competencias Específicas, que se evalúan a través de ejercicios propios de la metodología *Assessment Center*.

\* Ejemplo de las competencias de un perfil específico:

**CARGO: COORDINADOR DE SELECCIÓN**

COMPETENCIAS	Grado de Desarrollo			
	Superior	Alto	Medio	Bajo
Comunicación (Organizacional)	X			
Trabajo en Equipo (Organizacional)		X		
Administración del Tiempo (Funcional)	X			
Visión Global (Funcional)			X	
Planeación (Específica)		X		
Flexibilidad (Específica)	X			
Desarrollo de Personas (Jerárquica)		X		

**TIPOS DE COMPETENCIAS**

Las competencias que requiere una persona para desempeñarse en cualquier actividad productivamente, son aprendidas en la infancia y desarrolladas a través de la interacción con el entorno y de la educación formal. Generalmente, se refiere a las competencias fundamentales para toda persona, como lo es la capacidad de expresión, análisis, síntesis o evaluación. Estas competencias

están incluidas dentro de un marco establecido de principios y valores tanto éticos como morales. Marta Alicia Alles, (2000).

## 1. Competencias Genéricas

Son los conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de distintas subareas ocupacionales y ramas de la actividad productiva. En otras palabras, son las competencias comunes en una gran cantidad de ocupación, establecidas para cada puesto en base a la complejidad, autonomía y variedad de las tareas que se realicen algunos ejemplos de competencias genéricas son:

- ° Planificación de actividades: definición de los objetivos, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas.
- ° Calidad en el trabajo; permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.
- ° Administración de actividades; que el trabajador posea conocimientos para analizar y diseñar el sistema de control y dirección.
- ° Administración de la información: competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar, transmitir datos y generar información.
- ° Trabajo en equipo: requiere que el trabajador comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, material, experiencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.
- ° Servicio al cliente: atender al cliente interno y externo brindando productos o servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas.
- ° Productividad en el trabajo: competencias que debe poseer el trabajador para que en forma eficaz y eficiente optimice los recursos.
- ° Innovación en el trabajo: competencias que se manifiestan en el trabajador que propone ideas, estrategias y técnicas para sobrepasar el desempeño.

- Uso de tecnología: competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo, herramientas y programas para mejorar la productividad y calidad en el trabajo.

## 2. Competencias Específicas

Estas competencias se refieren a los conocimientos y habilidades técnicas, específicas de unas áreas determinadas. Se puede relacionar con el uso de instrumentos y lenguaje técnico. Estas competencias pueden llegar a crear una ventaja competitiva entre empresas, ya que pueden crear un valor para la organización. La identificación de estas competencias debe realizarse específicamente para cada área laboral.

Los niveles de competencias:

- Nivel ocupacional operativo
- Nivel ocupacional medio
- Nivel ocupacional ejecutivo

### **Nivel Ocupacional Operativo**

Nivel 1 de competencias:

**Características:** competencias en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones simples. Con poco autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. Predominan las actividades rutinarias, predecibles y el manejo operación y mantenimiento de herramientas y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado por las características de cada sector laboral.

## Nivel 2 de competencias

**Características:** competencia en conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o áreas. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramientas y equipo mecánico y eléctrico el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado con el nivel anterior.

## Nivel Ocupacional Medio

### Nivel 3 de Competencia

**Características:** competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar y supervisar las actividades a terceros. Posee alto grado de responsabilidad y autonomía., personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en una área de las empresas de cualquier sector de la actividad económica. Realizar ensayos y análisis de materia prima y procesos de productos. Operan controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual influye altamente en la calidad y la productividad de las empresas.

## Nivel Ocupacional Ejecutivo

### Nivel 4 de competencia

**Características:** competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales o en una o varias partes de un proceso productivo. Posee un alto grado de responsabilidad



ocasional en la asignación o planificación de recursos. Responsable por el diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción para la elaboración de productos o servicios, proponer o diseñar nuevos procesos, productos, equipo, herramienta, aplicación de la productividad, competitividad y calidad de la empresa. Posee un alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos relacionada con las funciones laborales, que desempeña en uno o varios procesos de la línea de producción de una empresa.

#### Nivel 5 de Competencia

**Características:** competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos y procesos a menudo impredecible. Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de producción para el aumento de la productividad, calidad de productos y servicios y la competitividad empresarial. Poseen alto nivel de prospección, de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de producción de la empresa.

Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y la planificación estratégica de la organización.

## **REQUISITOS GENERALES PARA UN PROCESO DE EVALUACIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA ASSESSMENT CENTER**

El desarrollo de actividades de *Assessment Center* comprende los siguientes requisitos que permiten que la objetividad prime durante la ejecución de las mismas. *Verónica Albajari, (2005)*.

- Validez: Todo instrumento a utilizar debe cumplir con unos criterios de validez suficientes para que sean confiables.
- Autenticidad: Generar el ambiente y las condiciones para que el evaluado muestre auténticamente los comportamientos que van a evidenciar el nivel de desarrollo de las competencias.
- Suficiencia: Los instrumentos, en su combinación, deben medir suficientemente el verdadero nivel de desarrollo de las competencias.
- Justicia: Los criterios de valoración deben ser equilibrados para los diferentes cargos y personas de la organización.
- Aceptación: Las personas que van a pasar por un proceso de evaluación deben tener confianza plena en los instrumentos y aceptar el proceso como una oportunidad de desarrollo.

## **REQUISITOS PARA QUE UN PROCESO DE EVALUACIÓN PUEDA CONSIDERARSE UN ASSESSMENT**

1. Debe partir de la definición clara de las competencias y comportamientos relevantes exigidos en los puestos de trabajo a valorar.
2. Debe incluir la intervención de varios evaluadores entrenados.
3. Debe utilizar varias técnicas de evaluación; como mínimo una prueba situacional.
4. Los métodos y técnicas de evaluación deben adaptarse a las competencias.

5. Deben evaluarse todos los aspectos relevantes del puesto.
6. Cada competencia debe ser evaluada como mínimo por dos técnicas o pruebas.
7. El resultado final debe ser el consolidado de la información obtenida en las diferentes pruebas por todos los evaluadores.
8. Cada participante debe ser evaluado por un panel de evaluadores.

## **PASOS Y ETAPAS PARA PONER EN MARCHA UN ASSESSMENT CENTER**

Según Wood y Payne (1998), entre los pasos más importantes a seguir para poner en marcha un Assessment Center esta la planeación, es decir, se deben tener claros varios aspectos para su ejecución:

### **Pasos:**

- **¿Que medir?** Es decir, determinar las competencias más importantes en cada organización, en función de su cultura y sus necesidades. Definir competencias y comportamientos asociados a niveles de requerimiento a observar.
- **¿Cómo medirlo?** Determinar la metodología más útil y viable a utilizar. Deben ser las herramientas, pruebas y ejercicios adecuados para medir la competencia requerida. Diseñar actividades de valoración: naturaleza, contenido, estructura, duración, materiales.
- **¿Qué voy a necesitar?** Determinar los recursos humanos, financieros, logísticos y tecnológicos a utilizar. Esto también es útil para saber como utilizar y organizar la información una vez realizada la metodología. Desarrollar las normas de calificación e interpretación, construcción de escalas etc.

- **Análisis del puesto:**

El primer aspecto importante es conocer las características específicas del puesto que se está estudiando para saber los parámetros de medición que se evaluarán en los candidatos aspirantes al puesto.

- **Identificación de las competencias que se requieren medir:**

Este aspecto consiste en establecer qué competencias son las que se requieren en el puesto para poder medir de una manera eficiente al candidato aspirante. Sin esta identificación previa no es posible realizar el Assessment Center ya que no se sabrá exactamente que es lo que se le va a evaluar al candidato.

- **Identificación o diseño de los casos:**

Un caso consiste en un sistema que exige se tome parte activa de en el análisis de los problemas y en la determinación de alternativas o cursos de acción. Los casos describen situaciones a las que se enfrentan las empresas y los hechos u opiniones de las personas que dependen los gerentes para tomar sus decisiones.

Para llevar a cabo un Assessment Center de forma efectiva es indispensable diseñar los casos que se presentaran a los candidatos para poder evaluar sus conocimientos de una manera dinámica y practica.

- **Establecimiento del grupo de evaluadores:**

Para poder llevar a cabo el Assessment Center es fundamental contar con un grupo de evaluadores los cuales apoyaran el proceso dando sus comentarios u opiniones acerca de las competencias observadas en los aspirantes al puesto. Sin ellos no puede llevarse a cabo el análisis de los candidatos ya que no se tendría un registro objetivo del comportamiento de los candidatos en el proceso de evaluación.

- **Capacitación de los evaluadores:**

Consiste en dar una explicación a los evaluadores de las condiciones a través de las cuales se evaluara el proceso, no es necesario que estos

sean expertos en el área que se está evaluando, basta con que tengan conocimiento sobre la misma.

- **Establecimiento de reglas a seguir en la evaluación:**

Previo al proceso, se establecen las normas a seguir en la evaluación, ya sean de comportamiento esperado como de acontecimientos en el proceso.

- **Comunicación con los interesados:**

Previo al proceso se contactan a los interesados para dar las especificaciones necesarias en cuanto a la sesión de Assessment Center.

- **Recolección y registro de datos:**

Cada evaluador debe llevar una hoja de registro en la que anota las competencias, comportamientos o actitudes sobresalientes en los participantes para luego hacer un análisis detallado de la conducta del evaluado.

- **Selección de los ejercicios:**

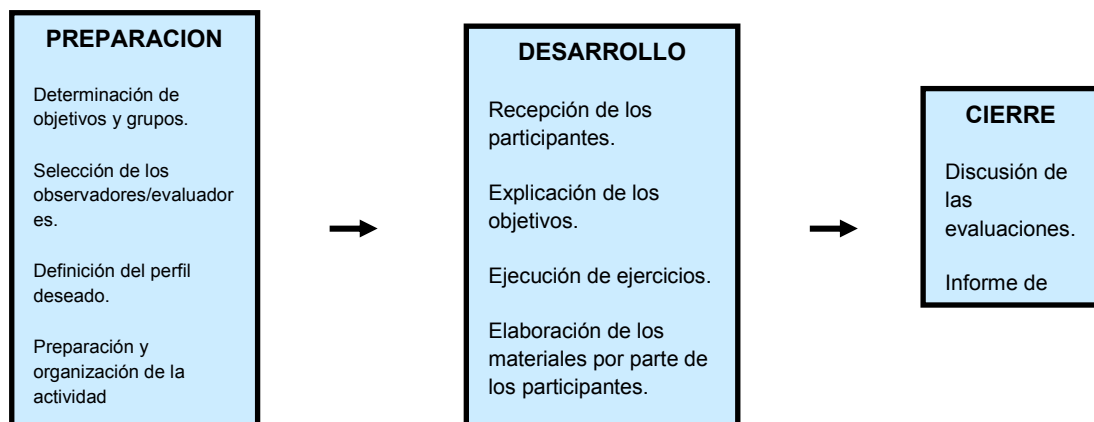
Para la selección de los ejercicios necesarios para la evaluación objetiva de competencias es primordial tener claros los criterios a medir según el perfil del cargo requerido.

- **Realización de informes:**

Posteriormente a la evaluación se realiza un informe en el que se describe el comportamiento del candidato durante la evaluación.

Posteriormente se debe realizar un análisis de los componentes relevantes para determinar que dimensiones, competencias y atributos fueron cumplidas por los evaluados y predecir un desempeño superior.

## Etapas:



### Preparación:

La preparación consta de cuatro fases, estas son:

Determinación de objetivos y grupos:

Es las primeras etapas del proceso, consiste en establecer con claridad el objetivo para el cual se quiere implementar la técnica y cuáles son los candidatos a evaluar. Esta determinación debe ser realizada por el profesional encargado del proyecto y los interesados. La definición de objetivos es de especial importancia puesto que las características de un Assessment Center son particulares; ya sea que se trate de realizar una selección externa o interna; que se utilice para el desarrollo o para detectar necesidades de capacitación. Es necesario realizar un diseño adecuado y específico para cada caso particular.

Selección de Observadores – evaluadores:

Consiste en seleccionar observadores que aporten a la evaluación sus opiniones y comentarios.

Una regla fundamental que deben respetar es la de no formular opiniones o anticipar evaluaciones en el desarrollo de la actividad; ello lleva a situaciones tales como abstenerse de involucrarse en situaciones cómicas o a soportar con estoicismo ciertos planteamientos en el desarrollo de las discusiones.

En principio no se requiere ninguna formación previa del evaluador, lo importante es que las personas que ejerzan dicho rol, conozcan perfectamente la tarea a realizar, pero no se requieren habilidades o conocimientos especiales vinculados al área del comportamiento. Es importante lograr que los observadores participantes en cada grupo, tenga una buena relación entre si y no arrastren prejuicios que puedan afectar las discusiones de evaluación. Wood y Payne, (1998).

Definición del perfil deseado:

Consiste en una serie de pasos que conllevan a aclarar el perfil, estos son:

- Realizar un listado de tareas o eventos puntuales necesarios a evaluar.
- Hacer una priorización de las tareas o eventos listados anteriormente
- Definir los conocimientos y habilidades requeridos para resolver las tareas o eventos priorizados.
- Identificar las conductas indicativas que permitan inferir la capacidad de la persona para resolver la tarea considerada.

Preparación de la actividad:

Se refiere a la logística del proceso en la que los participantes deben recibir oportunamente la siguiente información:

- Realizar un listado de tareas o eventos puntuales necesarios a evaluar
- Hacer una priorización de las tareas o eventos listados anteriormente
- Definir los conocimientos y habilidades requeridos para resolver las tareas o eventos priorizados.
- Identificar las conductas indicativas que permitan inferir la capacidad de la persona para resolver la tarea considerada
- Definir los factores, subfactores y conductas indicativas que permiten inferir la presencia de dichas habilidades.

Organización de la actividad:

- Lugar y fecha del evento
- Duración prevista del mismo
- Descripción genérica de la actividad a desarrollar
- Objetivo de la actividad
- Información de resultados que se le dará y cuando estará disponible.

En la organización del grupo de evaluación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recepción y ubicación de los participantes
- Indicación sobre aspectos logísticos
- Provisión de servicios de cafetería
- Disposición física

### **Desarrollo:**

Consta de cinco fases, estas son:

Recepción de los participantes:

Una vez efectuadas las citaciones con indicación de lugar, fecha y hora en que se desarrollara la tarea del grupo de evaluación, se debe proveer la adecuada recepción y ubicación de los participantes. Cada participante deberá tener papel, lapicero o lápiz, carteles indicativos con su nombre, vasos, agua, entre otros.

Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad:

Al iniciar la actividad se realiza una presentación de los siguientes temas:

- Objetivo de la sesión
- Presentación de la empresa
- Descripción de las actividades a desarrollar



- Invitación a ratificar el deseo de participar y motivación a emprender la actividad.

Ejecución de los ejercicios:

Se procede al desarrollo de los ejercicios de acuerdo al diseño elegido.

Elaboración de los materiales por parte de los participantes:

Se brinda a los participantes el tiempo necesario para que desarrollen lo solicitado en cada uno de los ejercicios.

### **Observación y evaluación de conductas.**

La observación y evaluación de las conductas está a cargo de los observadores; ellos participan en la reunión como tales y su rol se explica al inicio de la misma. No participan en el proceso ni emiten consignas, sino que limitan a la observación y registro de las conductas; para ello es indispensable que utilicen una lista de verificación, que consiste en una matriz en donde las líneas se individualizan con el nombre de los participantes y las columnas con las conductas a observar, de esta forma el observador se puede ayudar revisando, en la respectiva intersección, cada vez que se da una conducta del tipo que se quiere evaluar. Al final de cada ejercicio, el observador, debe construir un rango de calificación del desempeño de cada participante, en ese ejercicio, en base a los observadores que realizó. Es indispensable que las realice en ese momento a fin de tener una percepción reciente y que no comparta con sus colegas observadores sus resultados antes de la reunión de evaluación: es deseable que los observadores no se limiten a una tarea como la lista de verificación y que registren todos los elementos del proceso grupal o de la conducta de los participantes que consideren de interés para la evaluación.

## **Cierre**

Esta es la última etapa del desarrollo del Assessment Center y consta de dos fases:

Discusión de las evaluaciones:

Una vez concluido el procesos grupal y habiéndose desarrollado todas las actividades previstas, el grupo de observadores se reúne de forma inmediata a fin de orientar la discusión y comparación de las evaluaciones.

Informe de Resultados:

Consiste en dar, a los participantes, un mínimo de información sobre los resultados del desarrollo de la evaluación grupal. En el caso particular de una selección externa basta con utilizar los medios habituales con que la empresa notifique la suspensión del trámite de ingreso de un candidato; en los demás casos (selección interna y evaluación para capacitación) se deben programar entrevistas con los participantes y en las mismas un entrevistador compartirá con el interesado las observaciones del grupo, resaltando las debilidades. En todo momento el observador a cargo de la entrevista debe encarar la comunicación como vocero del grupo de observador explicando al interesado que las conclusiones que se le comunican son producto de un proceso de consenso evitando toda personalización de la discusión.

## **EL PANEL VALORADOR**

Se refiere a un grupo de personas internas, pertenecientes a la organización, o externas previamente seleccionadas, capacitadas y entrenadas en técnicas de valoración y/o evaluación de competencias.

El **Moderador o Facilitador** que hace parte importante del panel es la persona encargada de facilitar el desarrollo de las diferentes pruebas situacionales que vaya a ser utilizadas en la valoración de competencias. Su rol es esencial, ya que a través de acciones específicas permite que los participantes de la prueba situacional muestren comportamientos relevantes para la valoración final.

## HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS DE VALORACIÓN O EVALUACIÓN

Para la realización de la metodología de Assessment Center es necesario que haya como mínimo una prueba situacional. *Grados, Jaime A. (2000)*.

**Las pruebas situacionales:** Son actividades que incluyen situaciones similares a aquellas que hacen parte de la rutina del cargo. Se ponen a prueba competencias claves definidas en los perfiles respectivos. Implican interacciones reales en las que suelen darse reacciones espontáneas y genuinas, que se traducen en conductas que pueden ser codificadas para determinar la manifestación de competencias, al igual que su nivel de desarrollo. Requieren observación y registro ágil de eventos conductuales.

**Actividades lúdicas: (*Assessment Grupal*)** Son Dinámicas, ejercicios *indoors/outdoors*, usados especialmente para evaluar competencias como Trabajo en Equipo, Liderazgo, Orientación Estratégica, entre otras. Requieren infraestructura especial. Sin embargo, pueden incrementar los costos, tiempo, entrenamiento, logística etc.

**Assessment Individual:** Ejemplo de Ejercicio:

CLINICA DE VENTAS: Este ejercicio se realiza en exteriores y se basa en pedirle al evaluado que venda un producto y realice todas las actividades pertinentes al caso comercial.

## 6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El *Assessment Center* es un método de selección de personal basado en competencias, que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Esta Investigación de tipo descriptivo, tiene como objetivo fortalecer el proceso de selección de personal de la Empresa VELPAR S.A. mediante una propuesta de la técnica antes mencionada. Dicha Empresa se encarga de prestar el servicio de suministro de personal utilizando procesos de selección tradicionales.

A continuación las etapas que se seguirán para la elaboración de dicho trabajo:

1. Examinar las características de la técnica *Assessment center*.
2. Definir la técnica y formulación de hipótesis.
3. Seleccionar técnicas para la recolección de datos.
4. Recopilación de información de fuentes bibliográficas y del mercado.
5. Descripción y análisis de los datos obtenidos.

En esta investigación se detallaran las características de la técnica *Assessment Center* y las ventajas que se obtiene respecto a otras técnicas de evaluación, ya que tiene una sencilla aplicación, tiene una alta fiabilidad y validez, ya que se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los sujetos. Con la práctica de los ejercicios se potencia el entrenamiento y con ello la apreciación de las habilidades existentes o carentes del candidato, y a su vez se ven conductas de carácter grupal. Con todo, este método elimina muchos de los inconvenientes de otras evaluaciones y se hace más objetiva y es mejor aceptada por los candidatos, por lo que cada vez más se está utilizando como una ayuda en la gestión de Recursos Humanos.

Por último en esta investigación se especificara el perfil más requerido por los clientes de VELPAR S.A. y se dejara establecido dentro de esta propuesta el procedimiento sugerido para la aplicación de esta técnica. Importante resaltar que como herramienta recolectora de información para este trabajo se

anexaran los resultados de encuestas realizadas a 29 Empresas de la ciudad de Cartagena que hacen parte del mismo campo de acción de Velpar, Prestadoras de servicio de personal temporal.

## 6. IMPACTO DE LA PROPUESTA

La propuesta de la puesta en marcha de la metodología de Assessment Center como fortalecimiento del proceso de selección presentada en este trabajo tendría para el grupo VELPAR S.A. diferentes impactos:

- A nivel financiero: Disminución en la cantidad de procesos de selección realizados para la escogencia de un buen candidato, minimizando costos y haciendo mejor uso del tiempo invertido en estos.
- A nivel del Mercado: Sería una herramienta atractiva y competitiva para el reclutamiento, selección y contratación de personal calificado, que facilite el crecimiento y desarrollo de la Empresa.
- A nivel Personal: Este método logra sacar en el o los participantes el máximo de sus fortalezas para poder resolver todas las situaciones que se le presenten, volviéndose esta una experiencia personal de aprendizaje y de descubrimiento de sí mismo y obtener información acerca de áreas de mejoras futuras.
- A nivel Organizacional: El uso de la metodología del Assessment Center mejora la planificación y selección del Recurso Humano, ya que es un método selectivo que hace la unión perfecta de los test clásicos y pruebas interactivas proporcionando así una visión objetiva sobre las experiencias, logros, motivaciones y competencias, tanto de los directivos como de los empleados. Además, la empresa obtiene un conocimiento más profundo de sus profesionales y estos a su vez, pueden participar de forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional.

- Existiría un equilibrio entre los intereses financieros de la organización, recursos humanos y la entidad contratante, mejorando la calidad de profesionales seleccionados.
- La aplicación y utilización del Assessment Center permitirá evaluar ejecutivos para las diferentes organizaciones o posibles candidatos a seleccionar a través del empleo de métodos y herramientas válidas y confiables, que le permitan recolectar información confiable para tomar decisiones acertadas de ajuste persona-cargo, identificar necesidades futuras de capacitación, diseñar programas de desarrollo de carrera y adelantar procesos de promoción y reestructuración de personal.

Los puntos mencionados anteriormente nos dejan visualizar la importancia y trascendencia de la metodología del Assessment, pues utilizarla brindaría a la organización grandes beneficios, que conllevan a la innovación y productividad de la misma, haciéndose clave su uso para procesos de selección de personal integrales.

## 7. CONCLUSIONES

- Como respuesta a la hipótesis planteada en el presente trabajo se puede concluir que es una técnica que ayuda al evaluador a identificar un mayor número de competencias, de una manera más objetiva ya que permite hacer juicios comparativos del rendimiento de los participantes y de la manifestación de sus competencias lo que se traduce en una mayor ventaja en relación a los métodos de selección tradicionales.
- De acuerdo a la revisión bibliográfica y de costos en el mercado, se puede reconocer que la técnica de Assessment Center tiene un costo en el corto plazo, pero al proyectarlo en el largo plazo, el valor se compensa con los beneficios de retención de personal, adaptación al puesto de trabajo, entre otros.
- Con la utilización de esta técnica se pueden conocer las necesidades de capacitación y desarrollo de las personas evaluadas ya que durante el proceso de aplicación de la técnica, se reconocen las habilidades y debilidades los participantes.
- Esta técnica propone ejercicios de la vida real a nivel organizacional, que brindan una información más cercana al actuar normal de los participantes, dando como resultado un concepto más amplio de los comportamientos futuros del mismo.
- Las Empresas que utilizan esta técnica pueden lograr mayor consenso sobre lo que realmente se espera de los nuevos empleados debido a que esta técnica requiere de preparación, no solo del personal de recursos humanos, sino de todas las áreas involucradas.
- Para VELPAR es una gran oportunidad hacer uso de esta técnica como estrategia competitiva en el mercado, ya que esta la hará diferenciadora en la realización de sus Procesos de Selección.



## BIBLIOGRAFÍA

Richino, Susan. Selección de Personal. Apéndice, Técnicas Grupales de Evaluación; Editorial Paidós. 1996

Alles, Martha Alicia; Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias 2000.

Alles, Martha Alicia; El proceso de selección, Editorial Macchi.

Díaz Pinilla, Assessment Center paso a paso; Editorial PSICOM editores, 2006

Newstron, John. Comportamiento Humano en el trabajo; Editorial Mc Graw Hill, 2007.

Ministerio de la Protección Social, Informe registro nacional de Empresas de Servicios Temporales; actualizado Junio de 2009.

Wood Robert y Payne Tim, Competencia basada en reclutamiento y selección; 1998.

Mulder Enrique y Cols. Las competencias: clave para un gestión integrada de los Recursos Humanos, 1998.

Ramírez Paso, Carlos Alberto. ¿Que es un *Assessment Center*?  
<http://www.gestipolis.com/recursos/doe/fulldoes/rrhh/assecenter.htm>

Enrique Martínez, Álvaro. Evolución del proceso de selección; Universidad del Valle, Colombia.

Grados, Jaime A. 2000. Centros de Evaluación - Assessment Center. Manual Moderno. México.

## **ANEXOS**

### **PERFIL DE CARGO ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA VELPAR S.A (Perfil requerido con mayor frecuencia)**

#### **ANEXO 1.**

Uno de los perfiles más requeridos por los clientes del grupo VELPAR S.A, es el de Asistente Administrativo, estando este clasificado como un cargo de nivel medio.

A continuación se describe el perfil antes mencionado.

**TITULO DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

#### **MISION**

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Dependencia Jerárquica: Director Administrativo

#### **FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS**

° Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la Empresa.

- ° Envío de correspondencia, realización de comunicados y manejo de archivo.
- ° Diligencia formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes y otras asignaciones especiales.
- ° Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja menor, etc.
- ° Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- ° Brinda apoyo logístico en actividades especiales.
- ° Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- ° Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

#### **RESPONSABILIDAD:**

##### **MATERIALES:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

##### **TOMA DE DECISIONES:**

Las decisiones que se toman se basan

##### **RELACIONES EXTERNAS:**

El cargo mantiene relaciones frecuentes con proveedores de bienes y servicios, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

**CONDICIONES DE TRABAJO:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

**PERFIL DEL CARGO****EDUCACIÓN:**

Técnico Superior Universitario en Administración.

**EXPERIENCIA:**

Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación en procesos administrativos.

**EDUCACIÓN:**

Bachiller, más curso de Técnicas de Oficina y Computación, por lo menos seis (6) meses.

**CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS****Conocimientos en:**

Manejo y métodos de oficina.

Redacción, ortografía y sintaxis.

Principios y prácticas de contabilidad.

La elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia.

Los procesos administrativos del área de su competencia.

Computación.

**Habilidades para:**

Tratar en forma cortés al personal de la Empresa y público en general.

Analizar declaraciones de impuestos.

Comprender la información que va a procesar.

Manejar los diferentes formatos de compras.

Tener iniciativa.

Expresarse claramente en forma oral y escrita.  
 Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.

COMPETENCIAS		NIVEL REQUERIDO		
Nombre	Tipo	Superior	Alto	Bajo
Planeación y Organización	Funcional	X		
Comunicación	Organizacional		X	
Trabajo en Equipo	Organizacional	X		
Atención al Cliente	Organizacional		X	
Capacidad de Análisis	Funcional		X	
Toma de decisiones	Especifica		X	

## **PROCEDIMIENTO**

### **ANEXO 2.**

Objetivo:

Evaluar los participantes para identificar las competencias que posee para ocupar el cargo vacante.

PASOS:

1. Evaluación del Personal:

VELPAR S.A se encargara de reclutar las hojas de vida de las personas a evaluar de acuerdo con el perfil requerido por sus clientes y realizara la evaluación Psicotécnica que consiste en evaluar las competencias y habilidades de personalidad del candidato, para determinar su potencial. Se evalúan aspectos de personalidad, capacidad intelectual para desempeñar el cargo, valores y relaciones interpersonales. Dependiendo al cargo, se aplicarán las pruebas necesarias para identificar las competencias requeridas por la Empresa.

Responsabilidades:

- Realización de entrevistas de acuerdo con las competencias especificadas por el cliente.
- Aplicación de pruebas Psicotécnicas.
- Realización de Informe individual.

- Feedback individual a cada uno de los candidatos evaluados.

## 2. Aplicación del *Assessment*:

El *Assessment Center* se basa en un proceso de evaluación mediante diferentes mecanismos, tales como ejercicios de simulación y de ejecución escogidos según las competencias a evaluar. La metodología permite realizar un registro confiable de conductas y competencias contextualizadas en el ámbito organizacional.

### Definición de Competencias por parte de rrhh

- Análisis de la Organización
- Análisis del Puesto de trabajo
- Identificación del Perfil de Competencias
- Definición de indicadores

### Diseño de Técnicas de Evaluación por parte de la Gerente rrhh

- Diseño de ejercicios y simulaciones específicos
- Selección de pruebas de ejecución individual y colectiva
- Formación de observadores

### Puesta en Acción

- Cuestionario de Grupos

- Ejercicios de "Role Playing" y simulación de situaciones críticas
- Entrevistas individuales y grupales

#### Elaboración de Informes

- Reunión del Equipo de Evaluadores
- Elaboración de informes y recomendaciones

#### Control de Resultados

- Seguimiento de resultados
- Validación de predictores de eficacia
- Ajustes del procedimiento

El *Assessment* tendrá una duración de 3 Horas.

Al finalizar el proceso de selección mediante esta técnica, se contará con un informe individual y uno general comparativo de las competencias de los candidatos para ocupar el cargo, donde identificara las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de acuerdo con las competencias definidas para el cargo a seleccionar.

Requerimientos:

- Perfil de competencias del cargo vacante.
- Hoja de vida de cada candidato.

Por otra parte para calcular el costo de la técnica para selección de personal es pertinente considerar tres factores: el reclutamiento), los tiempos invertidos por todas las personas que intervienen en la aplicación de pruebas y entrevistas, y el impacto sobre los resultados obtenidos en la gestión del candidato elegido (productividad). **Alles**, explica que el costo de la está compuesto por diferentes factores, desde los tangibles, cómo el costo de un



anuncio y/o el de un consultor externo hasta muchos otros, de alguna manera ocultos, cómo las horas de los futuros jefes de entrevistar diferentes postulantes. El tiempo es la segunda variable.

Esta inversión se puede medir en dos factores: eficacia, a través de lo que deja de hacer la persona, lo que deja de producir. Eficiencia, el valor de haber entrenado al elegido, de haberlo integrado a la organización. Por lo menos son dos o tres meses hasta que se dan cuenta que no funciona.

Con un proceso de selección bien hecho lo que se hace es predecir y anticipar, asegurar el largo plazo de la persona. Uno de los objetivos de la selección es la predicción, el otro es objetividad y el otro es mérito. “Ubicar ahí a la persona que merece estar ahí”, afirma la consultora.

Refiriéndonos nuevas metodologías que han ganado un espacio dentro de la selección en las organizaciones. Por ejemplo, está el Assessment center. Si se contrata externamente, el costo por candidato oscila entre los US\$300 y los US\$1.200 por candidato. Si ha sido desarrollado internamente, es necesario agregar los costos propios del diseño, montaje, infraestructura y mantenimiento del mismo. Lo anterior traducido a pesos colombianos y ajustados a lo que se viene cobrando en la actualidad encontramos que a nivel gerencial: Entre \$1.000.000 y \$1.200.000 por persona, a nivel Profesional no directivo: Solo Assessment alrededor de \$650.000 y a nivel Operativo: \$500.000 por persona acompañado de Assessment y pruebas



## PROCEDIMIENTO PARA APLICACIÓN DE ASSESSMENT CENTER

GRUPO VELPAR S.A. Seccional Cartagena

---

### Objetivo:

PASO	DESCRIPCIÓN
1.EVALUACION DEL PERSONAL	VELPAR S.A se encargara de enviar las hojas de vida de las personas a evaluar de acuerdo con el perfil requerido por sus clientes y la firma realizará la evaluación Psicotécnica que consiste en evaluar las competencias y habilidades de personalidad del candidato, para determinar su potencial. Se evaluarán aspectos de personalidad, capacidad intelectual para desempeñar el cargo, valores y relaciones interpersonales. Posteriormente se aplicarán las pruebas necesarias para identificar las competencias

	requeridas por la Empresa.
<p>2. APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER</p>	<p><i>El Assessment Center se basará en un proceso de evaluación mediante diferentes mecanismos, tales como ejercicios de simulación y de ejecución escogidos según las competencias a evaluar. La metodología permite realizar un registro confiable de conductas y competencias contextualizadas en el ámbito organizacional.</i></p> <p><b>Definición de Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la Organización</li> <li>• Análisis del Puesto de trabajo</li> <li>• Identificación del Perfil de Competencias</li> <li>• Definición de indicadores</li> </ul> <p><b>Diseño de Técnicas de Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de ejercicios y simulaciones específicos</li> <li>• Selección de pruebas de ejecución individual y colectiva</li> <li>• Formación de observadores</li> </ul> <p><b>Puesta en Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario de Grupos</li> <li>• Ejercicios de simulación de situaciones críticas</li> <li>• Entrevistas individuales y grupales</li> </ul>

<p>3.REUNIÓN DE EQUIPO DE EVALUADORES</p>	<p>El equipo de evaluadores se reunirá para unificar criterios con respecto a las habilidades y competencias identificadas en cada candidato durante la realización de los ejercicios para el cargo requerido y se socializarán las observaciones realizadas en cada uno de estos.</p>
<p>4.ENTREGA DE INFORMES</p>	<p>Al finalizar el proceso de selección mediante esta técnica, se contará con un informe individual y uno general comparativo de las competencias de los candidatos para ocupar el cargo, donde identificarán las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los candidatos de acuerdo con las competencias definidas para el cargo a seleccionar.</p>

Evaluar los participantes para identificar las competencias que posee para ocupar el cargo vacante.

**Responsabilidades del Consultor:**

- Realización de entrevistas de acuerdo con las competencias especificadas por el cliente.
- Aplicación de pruebas Psicotécnicas.
- Realización de Informe individual y general.
- Retroalimentación individual a cada uno de los candidatos evaluados.

**Perfil de competencias del cargo vacante: ASISTENTE ADMINISTRATIVO.**

COMPETENCIAS		NIVEL REQUERIDO		
Nombre	Tipo	Superior	Alto	Bajo
Planeación y Organización	Funcional	X		
Comunicación	Organizacion al		X	
Trabajo en Equipo	Organizacion al	X		
Atención al Cliente	Organizacion al		X	
Capacidad de Análisis	Funcional		X	
Toma de decisiones	Especifica		X	

**\*\*COSTO:**

Entrevista – Pruebas psicotécnicas y *Assessment*: Tiempo: 3 horas de *Assessment* por grupo. 1 hora promedio de entrevista individual.

Pruebas psicotécnicas: 3 horas promedio por persona. Las pruebas se aplicaran de forma grupal.

\$ 1.200.000 por persona evaluada. Para un total de \$ 7.200.000 (6 personas).

Este valor incluye la retroalimentación formal a cada uno de los candidatos que participen en el Assessment.

### ANEXO 3.

#### ENCUESTA PARA EMPRESAS DE SUMNISTRO DE SERVICIOS TEMPORALES

Cartagena de Indias

Fuente: Registro Nacional de Empresas de Servicios Temporales

EMPRESA:	ÁREA / DPTO:
RESPONSABLE:	CARGO:

1. En la actualidad, describa cómo se desarrolla el Proceso de Selección de Personal en su empresa.

--

2. Mencione según el nivel qué tipo de cargos son requeridos con mayor frecuencia por sus clientes.

ADMINISTRATIVO	MANDOS MEDIOS	OPERATIVO
Cuales:	Cuales:	Cuales:

3. Mencione cuál de las siguientes tres técnicas aplica su empresa aplica su empresa actualmente a los candidatos durante el Proceso de Selección de Personal.

TÉCNICA	SI APLICA	NO APLICA
TEST		
ENTREVISTAS TRABAJO		
ASSESSMENT CENTER		

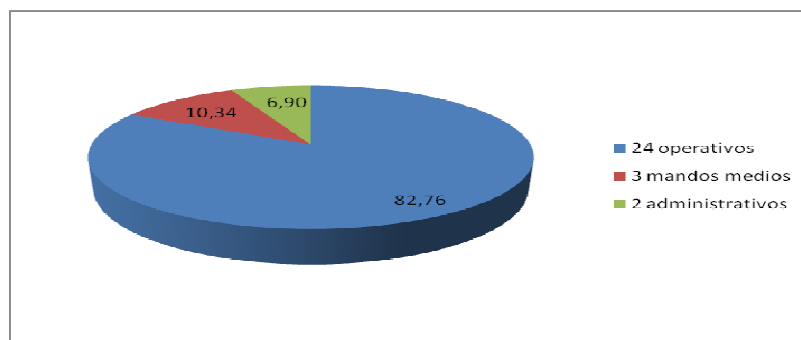
4. ¿Tiene usted conocimiento de la Técnica Assessment Center o Centros de Valoración?  
**SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_**
5. Si en su empresa no aplican la Técnica Assessment Center, mencione las razones por las cuales no se desarrolla o aplica a los candidatos durante el Proceso de Selección de Personal.

### ANEXO 4.

#### ENCUESTA PARA EMPRESAS DE SUMNISTRO DE SERVICIOS TEMPORALES

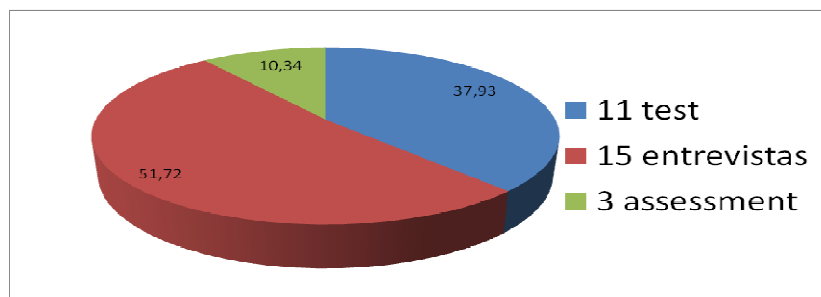
#### Resultados

#### CARGOS REQUERIDOS



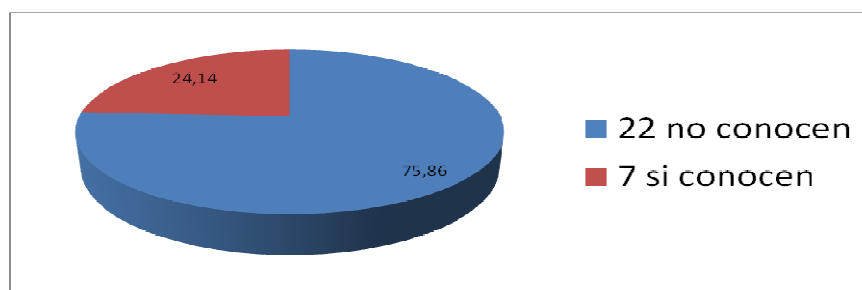
El 82% de las empresas de Servicios Temporales de la ciudad de Cartagena (30) reciben mayores solicitudes de sus clientes con respecto a cargos de nivel Operativo.

#### TECNICAS APLICADAS



Sólo el 3% de las empresas de Suministro de Personal de la ciudad de Cartagena aplica la técnica de Assessment Center en su Proceso de Selección (si el cliente lo requiere).

### CONOCIMIENTO DE LA TECNICA ASSESSMENT CENTER



El 76% de las empresas de Suministro de personal de la ciudad de Cartagena NO conocen ni aplican la técnica de Assessment Center.

El 24% restante, aunque si conocen la técnica, ésta no se encuentra oficialmente establecida para el proceso de selección de candidatos (únicamente si el cliente lo requiere).



### Ejercicios Propuestos:

#### LABORATORIO DE IDEAS

##### **Grupos de Discusión sin roles asignados**

Los participantes tienen que tratar con 4 problemas diferentes y deben tomar decisiones al respecto. Estos problemas abordan asuntos de integridad, relaciones entre los empleados, conciencia comercial y sensibilidad interpersonal y con la organización

El proceso en sí pone de manifiesto dinámicas interpersonales que serán valoradas al final del ejercicio.

Evalúa aspectos como:

Flexibilidad

Análisis de problemas

Iniciativa

Toma de Decisiones

❖ COMITÉ JUNIOR DE GERENCIA

## **GRUPO DE DISCUSIÓN SIN ROLES ASIGNADOS**

Los participantes se acaban de incorporar a una gran empresa como Ayudantes de Dirección y han sido invitados a participar en un Comité, en el cual deben analizar una serie de situaciones y posteriormente presentar unos resultados al Director General.

Evalúa aspectos como:

Análisis de problemas

Comunicación oral

Creatividad

Capacidad de Decisión

Servicio al cliente

Trabajo en equipo

❖ AGENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS

## **GRUPO DE DISCUSIÓN CON ROLES ASIGNADOS**

Cada uno de los seis participantes asume el papel de un director de la Agencia: Producción, Ventas y Marketing, I+D, Contratación, Personal e Informática. Deberán reunirse para decidir cómo invertirán un dinero que les ha sido asignado. Cada participante presentará un proyecto de inversión para su área.

DIRIGIDO A MANDOS MEDIOS

Deberán alcanzar un consenso que beneficie a la organización o de lo contrario la dirección financiera decidirá unilateralmente en qué invertir el dinero.

Evalúa competencias como:

Planificación y organización

Capacidad de escucha

Atención a los detalles

Sensibilidad organizacional