



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

Título:

VALIDEZ DE CONSTRUCTO DE LA PREDICTIBILIDAD
DEL ASSESSMENT CENTER PARA SELECCIONAR A LA
FUERZA DE VENTAS

Realizado por:

- Michelle Karina Jaimes Ostos
- Patricia Wenk Torres

Profesor guía:

José Ramón Naranjo Mora

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha
obtenido _____ la _____ calificación _____ de
: _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____



Universidad Católica Andrés Bello.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Escuelas de Ciencias Sociales
Carrera: Relaciones Industriales
Mención: Recursos Humanos

TRABAJO DE GRADO
Presentado para optar al título de:
LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)

**VALIDEZ DE CONSTRUCTO DE LA PREDICCTIBILIDAD DEL ASSESSMENT
CENTER PARA SELECCIONAR A LA FUERZA DE VENTAS**

Tesista: Michelle Karina Jaimes Ostos

Tesista: Patricia Wenk Torres

Tutor: José Ramón Naranjo Mora

Caracas, 25 de Septiembre del 2008

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y haberme colocado en camino correcto, por brindarme fuerza, constancia y dedicación para seguir adelante.

A mi abuela, por solo estar viva para dedicarle mis éxitos y ser fuente de mi inspiración.

A mis Padres y hermana por su apoyo y amor incondicional, por estar ahí todos y cada uno de los días que los necesité.

A mi tía Olga por todo el apoyo recibido con su presencia durante todas las experiencias vividas.

A mis amigas y compañeros de clase por haber aportado su granito de arena para este proyecto y de quién aprendí valiosas lecciones de vida.

A Mich por ser la mejor compañera de tesis, por haber estado a mi lado en este largo caminar, sin ella este trabajo no hubiese sido el mismo.

A Hanny y a Daniel por ser apoyo incondicional en tan corto tiempo y haberme permitido culminar este trabajo con éxito.

A mi Cuchurrumin, por haberme escuchado silenciosamente y por compartir los momentos buenos y malos y hacer de todos ellos un recuerdo especial.

Patricia Wenk

DEDICATORIA

Principalmente le dedico este proyecto a Dios y a la Virgen por regalarme el don de la vida y por llenarme de fortaleza cuando más la he necesitado.

A mis padres por darme la oportunidad de adquirir una buena educación y por el apoyo incondicional.

A mi hermana Erika por orientarme a lo largo de la carrera, aunque nos separen las distancias.

A mi hermana Jennifer por compartir los buenos y malos momentos durante estos cinco años.

A Johan por todo el apoyo y paciencia brindada durante todo este tiempo.

A mis amigos y amigas por contribuir de alguna manera a mi formación académica.

A Patricia por el apoyo y colaboración para poder realizar este proyecto, por la disposición de trabajar en equipo y por compartir todos esos momentos agradables y desagradables desde que nos conocimos en la universidad.

A mi futuro sobrino Sergio.

A Luis Armando por su apoyo incondicional.

Michelle Jaimes

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor José Naranjo, quien fue nuestro guía hacia el éxito, lleno de experiencias, paciencia y sabiduría nos enseñó que lo importante no es llegar primero sino saber llegar, por la orientación, el apoyo y colaboración durante la elaboración de este proyecto y por estar siempre dispuesto a prestar ayuda a los estudiantes.

A Jhaitiana por la colaboración para poder obtener la información necesaria para la elaboración del proyecto.

A Andrés por colaborar y atender a la solicitud para poder obtener la información requerida para la realización de este proyecto.

A las empresas participantes en el estudio por abrirnos sus puertas y brindarnos la ayuda que necesitábamos.

A nuestras familias por habernos brindado su apoyo incondicional

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16-24
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	26-80
Reclutamiento y selección de personal.....	26
Reclutamiento.....	26
Fuentes Internas.....	27
Ventajas del Reclutamiento interno.....	28
Desventajas del Reclutamiento interno.....	29
Fuentes externas.....	30
Ventajas del Reclutamiento externo.....	31
Desventajas del Reclutamiento externo.....	32
Selección de personal.....	33
Técnicas o pruebas de selección.....	36
Proceso de selección.....	38
Selección de los grupos de venta.....	41
Competencias.....	44
Definición.....	44
Características de Competencias.....	45
Tipos de Competencias.....	46
Utilidad de las Competencias.....	47
Assessment Center.....	48

Definición.....	48
Origen del Assessment Center.....	49
Características del Assessment Center.....	50
Tipos de Assessment Center.....	51
Etapas de Diseño y Desarrollo del Assessment Center.....	51
Tipos de Actividad en los Assessment Center.....	53
Tipos de Pruebas Situacionales Utilizadas en el Assessment Center.....	54
Modelo de Assessment Center	55
Metodología Socio-Psicodramática.....	56
Instrumentos Básicos del Psicodrama.....	58
Etapas del Proceso del Psicodrama.....	59
Evaluación del desempeño laboral.....	63
Definiciones.....	63
Enfoques y tipos de evaluación de desempeño.....	66
Ventajas de la evaluación del desempeño.....	66
Desventajas de la evaluación del desempeño.....	67
Validez y Confiabilidad de la Evaluación del Desempeño.....	67
Evaluación de desempeño de los grupos de ventas.....	69
Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	70
Validez y Confiabilidad.....	72
Fiabilidad.....	72
Validez.....	73
Tipos de validez.....	74

Formas de Validación de Constructo.....	75
Validez de los instrumentos de selección (Assessment Center).....	80
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL.....	81-82
Empresa A.....	81
Empresa B.....	81
Empresa C.....	82
Empresa D.....	82
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	83-102
Tipo de Investigación.....	83
Tipo de diseño.....	83
Población y Muestra.....	85
Instrumentos de Medición.....	89
Estrategia Metodológica.....	95
Tratamiento estadístico.....	96
Operacionalización de Variables.....	102
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	103-129
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
ANEXOS.....	137- 147
Anexo A: Guión de entrevista.....	137
Anexo B: Formato de evaluación de desempeño.....	138
Anexo C: Formato de registro de comportamientos.....	141

Anexo D: Información recolectada de la empresa C.....	144
Anexo E: Información Recolectada empresa D.....	145
Tabla 34: Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (Empresas A y B).....	146
Tabla 35: Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (Empresas C y D).....	146
Tabla 36: Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (Empresas A y C).....	147
Tabla 37: Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (Empresas B y D).....	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de definiciones del Proceso de Selección.....	34
Tabla 2: Cuadro de los puestos relacionados al rol de ventas.....	43
Tabla 3: Cuadro de definiciones de Assessment Center.....	49
Tabla 4: Cuadro comparativo entre el psicodrama tradicional y el psicodrama en las organizaciones.....	61
Tabla 4: Cuadro comparativo entre el psicodrama tradicional y el psicodrama en las organizaciones (Continuación).....	62
Tabla 5: Cuadro resumen de algunas definiciones de evaluación de desempeño.....	65
Tabla 6: Cuadro de puntajes del primer Assessment center y ocho años posteriormente..	77
Tabla 7: Cuadro resumen de conceptos y clasificaciones de validez según varios autores.	79
Tabla 8: Cuadro de Métodos de Recolección de Información.....	80
Tabla 9: Cuadro de la Población de las empresas que no Aplican Assessment Center.....	85
Tabla 10: Cuadro de la Población de las empresas que Aplican Assessment Center.....	86
Tabla 11: Cuadro de la Muestra de las empresas que no aplican Assessment Center.....	87
Tabla 12: Cuadro de la Muestra de las empresas que aplican Assessment Center.....	88
Tabla 13: Cuadro de la Muestra Total de las Empresas participantes.....	88
Tabla 14: Cuadro de Competencias medidas para evaluar a la fuerza de ventas de cuatro empresas del área Metropolitana.....	91
Tabla 15: ANOVA.....	101
Tabla 16: Operacionalización de Variables.....	102
Tabla 17: Cuadro del Proceso de aplicación de la técnica de entrevista (Grupo Control)..	104
Tabla 18: Cuadro Proceso de aplicación del Assessment Center (Grupo experimental)...	106
Tabla 19: Cuadro Resumen de competencias con sus comportamientos y codificación...	113
Tabla 19: Cuadro Resumen de competencias con sus comportamientos y codificación (Continuación).....	114
Tabla 19: Cuadro Resumen de competencias con sus comportamientos y codificación (Continuación).....	115

Tabla 20: Cuadro de resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa A (Grupo Control).....	115
Tabla 21: Cuadro de resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa B (Grupo Control).....	117
Tabla 22: Cuadro de resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa C (Grupo Experimental).....	118
Tabla 23: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa D (Grupo Experimental).....	119
Tabla 24: Cuadro de resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa C (Grupo Experimental).....	120
Tabla 25: Resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa D (Grupo Experimental).....	121
Tabla 26: Cuadro de Contraste de Hipótesis sobre la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las poblaciones de Candidatos Vs Supervisores.....	123
Tabla 27: Resumen del Procedimiento Prueba T para muestras independientes.....	124
Tabla 28: Análisis de Anova.....	125
Tabla 29: Anova.....	126
Tabla 30: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas A y B.....	127
Tabla 31: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas C y D.....	127
Tabla 32: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas A y C.....	128
Tabla 33: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas B y D.....	129

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa A (Grupo Control).....	116
Grafico 2: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa B (Grupo Control).....	117
Grafico 3: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa C (grupo experimental).....	118
Grafico 4: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa D (Grupo Experimental).....	119
Grafico 5: Resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa C (Grupo Experimental).....	121
Grafico 6: Resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa D (Grupo Experimental).....	122

INDICE DE FIGURAS

Flujograma 1: Modelo de Assessment Center según Reynolds y Consentino (2005).....	55
Flujograma 2: Proceso de entrevista en Fama de A.....	105
Flujograma 3: Proceso de Entrevista en Empresa B.....	105
Flujograma 4: Proceso del Assessment Center en Empresa C.....	107
Flujograma 5: Proceso del Assessment Center en Empresa D.....	107
Flujograma 6: Proceso de Selección de la fuerza de ventas de la Empresa A.....	109
Flujograma 7: Proceso de Selección de la fuerza de ventas de la Empresa B.....	110
Flujograma 8: Proceso de Selección de la fuerza de ventas de la Empresa C.....	111
Flujograma 9: Proceso de Selección de la fuerza de ventas de la Empresa D.....	112

RESUMEN

La presente investigación que se ha realizado en el área de Gestión de Recursos Humanos y fundamentalmente de Talento, fue para poner en práctica en la función de Reclutamiento y Selección, la técnica de Assessment Center, por cuanto su característica predictiva de correctas conductas futuras en el puesto de trabajo es un tema de interés, así como para dilucidar los mejores candidatos a ser seleccionados para posiciones de desarrollo, en las empresas que en este caso, aplican la técnica de Assessment Center con respecto a empresas que no lo aplican, las cuales están ubicadas en el área metropolitana de Caracas. La investigación se definió de tipo correlacional, obedeciendo a un diseño cuasi experimental, correlacional causal; para ello se aplicó la técnica de cuestionarios en la recolección de datos, éstos fueron suministrados por las autoras de la investigación, de esta manera se obtuvo información relevante. La utilidad de esta investigación radica en que se sigue una revisión metodológica de un mismo procedimiento medular que asegure la validez y confiabilidad en el reclutamiento y selección, en empresas que están un mismo nicho de negocios – consumo masivos - y que son líderes en su gestión. Se convocaron a diecisiete empresas, que aplicaran o no la técnica de Assessment Center, de las cuales participaron tan solo cuatro respectivamente y el número de personas totales involucradas fueron treinta y dos personas. En la investigación se logró demostrar que existe confiabilidad y validez cuando se realiza la aplicación del Assessment Center ya que las siguientes pruebas estadísticas así lo confirman y con los respectivos resultados: la prueba T para muestras independientes dio como resultado que el Assessment center tiene un alto grado de predictibilidad, en empresas que aplican AC y en la prueba de Anova se puede observar que estadísticamente existen diferencias entre las empresas que aplican la técnica de Ac y en empresas que no lo aplican por lo que podemos señalar que lo planteado por Byham (2003), Thorton (2006) también se aplica en el contexto venezolano.

Palabras claves: Assessment Center, y Evaluación del desempeño. Técnicas de Selección, Fuerza de Ventas, Competencias.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones se desenvuelven en una serie de factores de orden económico, social y tecnológico, los cuales están interrelacionados en una estructura funcional y de responsabilidad, lo cual implica que requieren la presencia de personas que puedan actuar, para la consecución de objetivos que establece el negocio. Por lo tanto para mantener la existencia de una Organización en el actual mundo desarrollado es necesario el aporte de recursos humanos a través del reclutamiento, la selección y la formación de personal. El reclutamiento es el paso inicial a través del cual se procura conseguir personas idóneas para luego efectuar la selección, la cual consiste en detectar al candidato o los candidatos que se adecuan satisfactoriamente a las expectativas que plantea el desempeño del puesto de trabajo al que aspiran. Posteriormente, se llevará a cabo la formación específica requerida para el desempeño y el mantenimiento de la que ya poseen los reclutados, de esta manera se aseguran las condiciones para responder permanentemente a los requerimientos de la evolución de métodos y tecnología. (López y Figueroa, 2002, p 94)

Gracias a la globalización y al constante dinamismo del mercado, las técnicas de reclutamiento y selección han evolucionado con el propósito de hacer una selección efectiva de candidatos que respondan a las demandas que les exige el puesto de trabajo, la técnica de Assessment Center es producto de esa evolución ya que se detectan las competencias que exige el puesto de trabajo y con ello se inicia el diseño del proceso, esto invita al candidato a estar expuesto a situaciones muy similares que enfrentará una vez que quede seleccionado, de esta manera se evalúa el comportamiento futuro del candidato en la empresa. Como técnica de selección, el Assessment Center es considerado como el más eficiente con un índice de predicción de 0.65 en comparación con otros métodos según un estudio de Spencer L. y Spencer S. (1993).

La presente investigación sigue la fijación de objetivos, luego por una serie de capítulos, los cuales sustentan el desarrollo y el proceso del estudio.

En el primer capítulo enuncia el planteamiento del problema que lleva a realizar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas de un grupo de empresas del área metropolitana? Posteriormente, se exponen los objetivos que persigue el estudio de la siguiente manera: el objetivo general, el cual consiste en determinar la validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center combinado con el desempeño de los participantes en el proceso de selección, considerando empresas que aplican técnicas distintas para medir competencias, las cuales son Assessment Center y la entrevista. Además se plantean los objetivos específicos los cuales están representados por: el análisis de los resultados obtenidos por competencias de las empresas que aplican la técnica y las empresas que aplican la técnica tradicional, por la identificación de la relación entre el Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas y su desempeño, y por el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño de la fuerza de ventas seleccionados a través del Assessment Center y la fuerza de ventas seleccionados bajo la técnica tradicional.

El segundo capítulo expone el Marco teórico, el cual está compuesto por teorías y antecedentes que sustenten la investigación, tomando en consideración cuatro aspectos importantes, representados por: Reclutamiento y selección de personal, competencias, Assessment Center y evaluación del desempeño laboral, los cuales están debidamente desarrollados.

El tercer capítulo presenta el Marco Referencial, el cual contiene los rasgos característicos de las empresas participantes en el estudio, al inicio de la investigación la intención fue de obtener una muestra de dieciséis empresas de distinto sector económico, de las cuales ocho aplicaban la técnica de Assessment Center y ocho que implementan la técnica tradicional de entrevista, en el presente estudio las que tuvieron la disposición de contribuir a la investigación fueron tan solo cuatro empresas, dos con aplicación de la técnica y dos sin ello.

En el cuarto capítulo se expone el Marco Metodológico, en el cual se define el tipo de investigación que se empleó, diseño de la misma, así como también la población, la muestra,

además de mostrar la estrategia metodológica, así como también el tratamiento estadístico que se utilizó para cumplir con los objetivos de la investigación.

Y por último, en el capítulo cinco se realizó la presentación, el análisis y discusión de los resultados provenientes del tratamiento estadístico de los datos recolectados.

Posteriormente se señala lo referente a las conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo realizado

Finalmente, hay un conjunto de anexos que apoyan el estudio: los cuestionarios, la matriz general de datos, el guión de entrevista, la evaluación de desempeño, tablas complementarias del sustento metodológico.

CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En tiempos de economías y aperturas mundiales, la visión global es imprescindible, por eso el capital de las organizaciones dejó de medirse solo por los resultados económicos o sus niveles de productividad y comenzó a medirse también por la capacidad y formación de su activo máspreciado, su recurso humano, para responder a las necesidades de la organización y para adaptarse a situaciones desconocidas y cambiantes. Por eso las empresas se ven en la necesidad de analizar como seleccionan, evalúan, desarrollan y promueven a sus empleados.

Cada vez son más variadas las tareas y responsabilidades que demanda un puesto de trabajo dentro de una organización. Los puestos han cambiado con el tiempo al igual que las circunstancias externas que rodean dichos puestos de trabajo; algunos han quedado obsoletos, otros han surgido nuevos y la evolución es constante y dinámica; de tal modo que el grado de especialización exigida en un puesto es cada vez mayor y mas valorada, pero la especialización, aunque necesaria, no es suficiente para garantizar el éxito en conseguir un empleo.

El proceso de selección de personal en los últimos años ha tomado mucha importancia en las organizaciones; ya no solo se toman en cuenta las necesidades de la empresa sino también las necesidades y destrezas del individuo para ocupar un puesto de trabajo, de esto dependen el éxito o el fracaso de ese individuo en una organización. Por tal motivo las herramientas y técnicas de selección también han ido evolucionando a lo largo del tiempo y se han ido haciendo cada vez más eficaces. (Martin, s/f)

Para los profesionales de Recursos Humanos la selección de personal plantea un reto muy importante que no solo es identificar las aptitudes de los candidatos sino también incluye ser capaces de inferir si cuentan con los recursos propios que les permita adecuarse a la realidad. El proceso de selección permite captar a las personas con el talento requerido para responder a las necesidades estratégicas de la empresa.

“El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quien deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo.” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler 2003. p. 87).

Evaluar a una persona es una tarea difícil y complicada. Es un acto profesional que requiere una sólida formación. Además exige la responsabilidad sobre las personas a las que puede seleccionar o no, lo que constituye una decisión fundamental para la competitividad del aspirante; no solo se trata de las características del candidato sino también de las necesidades y de las características del entorno donde se desenvuelve. Los criterios de selección antes se basaban en los conocimientos que tenía el individuo en cuanto a la actividad empresarial, los productos y servicios y la capacidad de ese individuo para ajustarse a los procedimientos de la organización. En la actualidad los criterios de selección han variado hacia la flexibilidad, iniciativa y orientación a los resultados y clientes. Estos cambios pautan la metodología para seleccionar el recurso humano. (Vivas, 2006).

Los criterios de selección anteriormente se basaban en los conocimientos que tenía el individuo en cuanto al sector, los productos, servicios y la capacidad de ajustarse a los procedimientos. En la actualidad, se ven puestos de trabajo multidisciplinarios, roles cambiantes y énfasis en competencias ligadas a la cultura estratégica de la compañía. Los criterios de selección han variado hacia la flexibilidad, iniciativa, orientación a los resultados y los clientes. Estos cambios pautan la metodología para seleccionar al recurso humano (Vivas, 2006).

Las organizaciones han utilizado predominantemente en sus procesos de selección las técnicas tradicionales basadas en test psicológicos y entrevistas, pero debido a las debilidades que pudieran encontrarse en éstas y que pudieran influir en algunos factores organizacionales,

ha habido un decrecimiento en el uso de las mismas, ya que muchas de esas técnicas se encuentran bastante alejadas del desempeño real del puesto. (Robbins, 1996, citado en Ascanio y Valero 2003).

Por tal motivo, surge la necesidad de utilizar técnicas que tomen en cuenta el comportamiento del individuo ante los aspectos más importantes del puesto de trabajo para el cual se están considerando diversos candidatos y que además evidencien información sobre su desempeño futuro. (Byham 1993).

Para enfrentar las necesidades derivadas de los cambios en los criterios de selección y poder cubrir los aspectos antes mencionados, surgió una de las principales herramientas para obtener información sobre las competencias de los aspirantes a un puesto de trabajo dicha herramienta se conoce con el nombre de Assessment Center; este “surge durante de la Primera Guerra Mundial en las tropas alemanas. Pero su mayor auge fue durante la Segunda Guerra Mundial. Los Assessment Center fueron utilizados por muchas organizaciones, entre las primeras estaban British War Office Selection Board (WOSB). Las compañías pioneras en la técnica de Assessment Center en los Estados Unidos fueron la A.T & T.; en 1956, y el Sistema Bell, que comenzaron a aplicarlo de modo estructurado en 1958 y fueron designadas para apoyar la selección de gerentes a niveles principiantes. De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las que realizaron en 1963 por la Standard Oil Co., en Ohio, IBM, General Electric y Sears Roebuck (1967-1971); entre otras que continúan aplicándola y dándole mayor difusión en la actualidad ” (Grados, 2001, p.292).

En Latinoamérica también se ha podido observar el uso de esta metodología en países como Argentina y México que lo han implementado, con la finalidad de buscar herramientas que les permita evaluar y conocer el potencial de desarrollo, es decir, que permita predecir con mayor grado de probabilidad de éxito del desempeño futuro de su personal, de manera muy especial para su personal clave. Algunos ejemplos de organizaciones que aplican el Assessment Center como sistema de selección son: Teléfonos de México, Celenase Mexicana, BBVA-Bancomer, Banemex, Comercial Mexicana, entre otras. (Grados, 2001).

En el caso específico de Venezuela se emplea el uso del Assessment Center como herramienta para la captación de personal, en empresas como Atento, la cual utiliza este método para el cargo de teleoperador, Kraft, Toyota Venezuela, Superferreteria Epa, Polar, Plumrose, CANTV- Movilnet , entre otras, que también hacen uso de esta herramienta.

Otras empresas como Profiles International, Armstrong, Wonderlic, Development Dimensions International, Psicoconsult y Thomas International son algunas de las tantas organizaciones que ofrecen sus servicios para implementar Assessment Center en otras empresas para el Reclutamiento y Selección de personal.

Dos investigadores de gran prestigio como lo son C.W. Byham (1994) y C.G. Thornton (2006) definen cada uno el Assessment Center de la siguiente manera:

Byham (1994) define al Assessment Center como un procedimiento sistemático y estandarizado por medio del cual los candidatos son evaluados, en grupo o individualmente durante la ejecución de diferentes ejercicios (simulaciones, test de lápiz y papel, etc.). La evaluación de los candidatos es realizada por jueces entrenados en observar varias dimensiones o características de comportamiento fijados anteriormente. Después que los aspirantes acaben todos los ejercicios, que duran entre uno y dos días, los jueces se reúnen y discuten para obtener una idea global de cada candidato. (Byham, 1994. Artículo extraído de Development Dimensions International).

Thornton define al Assessment Center como un método que ofrece una considerable y flexible herramienta para evaluar y desarrollar candidatos y empleados en un ambiente de trabajo moderno. Es un método o procedimiento utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad organizacional. (Thornton y Rupp, 2006).

Otra definición del Assessment Center según el Dr. Rodríguez de Psicoconsult (2005), es que los Assessment Centers consisten en situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan donde se realiza el trabajo. Pueden

incluir ejercicios de comportamiento en grupo o individual. Las características generales de la aplicación de esta técnica es la presentación de actividades en las que un grupo debe resolver un problema relativamente inestructurado en un tiempo determinado.

Las Características del Assessment Center según el Development Dimensions Internacional (DDI, 2001) son:

- Es un método que se utiliza para el Reclutamiento y Selección de personal.
- Se basa en simulaciones reales que demuestran un día de trabajo normal.
- Se utiliza para varios propósitos, uno de ellos es determinar competencias que se requieren en un puesto de trabajo.
- Identifica futuros comportamientos en un puesto de trabajo.
- Se utiliza generalmente para altos cargos.

Las características del Assessment Center según Thornton (2006) son:

- Mide cualidades complejas.
- Se puede observar equitativamente a todos los participantes.
- Insita la competencia entre los candidatos.
- Predice una variedad de criterios.
- Es utilizado para evaluar, desarrollar a nuevo personal o promover empleados de una
- misma empresa.

El concepto de validez tiene diversas acepciones, lo cual no debe extrañar si se considera la variedad de objetivos teóricos y prácticos que se persiguen en la investigación social, respecto de muchos de los cuales pueden apreciarse o estimarse cuando un instrumento debe considerarse como válido. En todo caso la definición más común y aceptada es aquella según la cual la validez se refiere al grado en que una prueba o escala mide aquello que se propuso medir. (Briones, 1998, p 156). La validez también se refiere a la exactitud con la que un instrumento de medida evalúa un atributo y con la adecuación del uso de un instrumento de medida determinado para realizar inferencias sobre el criterio. (Dolan, Jackson, S., Schuler, R. y Valle, R. 2003, p.95). Otra acepción es que la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Baptista, 2000, p. 236)

Según Dolan (2003) existen cuatro tipos de estrategia de validación empírica que son:

- a. Validez Concurrente: Se determina la relación que existe entre un predictor y la puntuación en un criterio del puesto de trabajo, en un mismo momento, para todos los empleados que participen en el estudio.
- b. Validez Predictiva: La validez predictiva de una prueba se determina midiendo a un grupo de candidatos en el predictor, y esperando a medir su puntuación en el criterio mas adelante. (Dolan et al, 2003, p. 96)
- c. Validez de Contenido: Se diferencia de la validez empírica en que se estima o se calcula la pertenencia de un predictor como indicador, sin tener que recoger información sobre el rendimiento real. En esencia, la relación con el puesto de trabajo es, en este caso, una estimación o calculo. Por tanto, para demostrar la validez de contenido es preciso conocer los cometidos del puesto de trabajo real, así como los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar esos cometidos. (Dolan et al, 2003, p. 97)
- d. Validez de constructo: En lugar de mostrar la existencia de una relación directa entre los resultados de pruebas, o de otra información relacionada con la selección, y los criterios relativos al puesto de trabajo, lo que tratan de medir los métodos de selección es el grado en que un candidato posee capacidades y aptitudes que se consideran criterios necesarios del puesto de trabajo. Estos rasgos psicológicos subyacentes se denominan constructos, y, entre muchos otros, abarcan la inteligencia, la capacidad de liderazgo, la aptitud verbal, la sensibilidad interpersonal y la capacidad analítica. Para lograr la validez de constructo es preciso demostrar que existe relación entre un procedimiento de selección o una prueba y el rasgo psicológico que pretende medir.

Existen también enfoques complementarios sobre los tres tipos de validez, considerando la clasificación que ofrece Briones (1998):

1. Validez de Contenido: consiste en un análisis del contenido de los ítems que conforman la escala o prueba, con el fin de apreciar su grado de representatividad respecto del universo de contenido del cual forma parte.

2. Validez Predictiva: se refiere a la posibilidad de poder predecir ciertas características a partir de los valores que las personas obtienen en relación con un criterio externo que debe estimarse.
3. Validez de Constructo: este procedimiento toma dos formas. Una de ellas se asemeja a la validez predictiva en cuanto a que la escala se correlaciona con pruebas; sin embargo a diferencia de éstas se busca un mayor número de correlaciones, de tal modo que pueden ser previstas desde el punto de vista de la teoría que subyace en la escala construida. La búsqueda de correlaciones puede hacerse una tras otra, o bien mediante un análisis factorial. En tal caso podemos saber con mayor precisión, si los instrumentos correlacionados miden una misma dimensión básica y en qué grado lo hacen. Otra forma consiste en utilizar grupos o personas conocidos en cuanto al contraste que hay entre ellos en la propiedad medida.

Las organizaciones deben revisar como se está manifestando actualmente, la operatividad de sus funciones, para que éstas sean más competitivas, deben preocuparse por examinar la forma en que desarrollan sus técnicas de selección. La calidad de la selección del personal va a depender en gran medida de que los instrumentos escogidos sean los adecuados. (Dolan et al, 2003).

El presente estudio tiene relevancia para el profesional del Relaciones Industriales ya que deben tener conocimientos sólidos y actualizados sobre los diversos sistemas y subsistemas que conforman a una organización, “en lo referente a factor humano, es decir, a los hombres y mujeres inmersos en las complejas relaciones sociales planteadas en todo tipo de situaciones laborales.” (Urquijo, 2001, p.29). En esa actualización del profesional de Relaciones Industriales se hace referencia al conocimiento que debe tener acerca de todos los avances que les compete, uno de ellos sería el método de Assessment Center, el cual garantiza una elección más efectiva para la selección de un candidato, que el método de entrevista tradicional, debido a que lo que se deriva de estas selecciones son descripciones de acciones pasadas, en cambio el Assessment Center se basa en situaciones reales de trabajo que predicen el futuro desempeño de un candidato en un puesto de trabajo.

En la medida en que aumente el número de trabajadores y se complique el manejo de los asuntos relacionados con ellos, la función de personal cobra mayor importancia en la organización. Las personas encargadas de esta función, los especialistas en Relaciones Industriales, tendrán que luchar y trabajar con prácticas relativas al reclutamiento y selección de personal de personal, de aquí la importancia del manejo adecuado de las técnicas de selección para evitar los mínimos riesgos posibles en el momento de contratar a los futuros talentos de la organización.(Martin, s/f).

“Cualquier profesional de Recursos Humanos sabe que hay formulas específicas para calcular las consecuencias económicas de un fallo en un proceso de selección, sin contar los efectos de mala imagen interna y externa, ocasionadas por el error. Un error en la selección de un profesional equivale, aproximadamente, al salario bruto anual del seleccionado. Una selección errónea es siempre de ocho a diez veces mas costosa que una selección profesional correctamente realizada” (Martin, s/f, p. 11)

El estudio del Assessment center y su validez ha sido implementado en dos tesis de pregrado en la UCAB, la primera aborda el tema de la validez de contenido del Assessment Center, la cual se titula: “Análisis del Assessment Center, a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso” realizada por Ascanio y Valero (2003) logrando evidenciar la validez de contenido.

La otra tesis referenciada se denomina: “Validez Predictiva de la técnica del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de Ventas en un grupo de Empresas del Área metropolitana” realizada por Moreno y Sánchez (2007) la cual logró probar la validez predictiva del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas en empresas del área metropolitana.

Las investigaciones más destacadas acerca del Assessment Center son: la de Spencer y Spencer (1993), la cual demostró que el Assessment Center resultó tener mayor índice de eficiencia con respecto a otras técnicas de reclutamiento y selección; Thornton y Byham (1982) revisaron 29 estudios sobre la validez del Assessment Center y descubrieron más

sustento en esta técnica que en otros métodos de selección; en 1985 Thornton y asociados procesaron doscientos veinte coeficientes de validez de cincuenta estudios, usando un método estadístico denominado meta-análisis, en la cual estimaron la validez del método en un coeficiente de 0.37 y por último Wayne Cascio obtuvo el mismo resultado de 0.37, en donde midió el impacto de las decisiones de promoción basadas en el Assessment Center con respecto a otros métodos. (Extraído de Moreno y Sánchez, 2007)

Por todo lo anteriormente expuesto es sumamente importante determinar la validez de las diversas técnicas de selección, específicamente la validez de constructo en la predictibilidad del Assessment Center. Ante esto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la validez de constructo en la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar la fuerza de ventas para un grupo de empresas del área Metropolitana de Caracas?

CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Determinar la validez de constructo en la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas de un grupo de empresas del área Metropolitana de Caracas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Analizar los resultados obtenidos por competencias de las empresas que aplican la técnica y las empresas que aplican la técnica tradicional.
2. Identificar si existe relación entre el Assesment Center para seleccionar a la fuerza de ventas y su desempeño.
3. Analizar los resultados de la evaluación de desempeño de la fuerza de ventas seleccionados a través del Assessment Center y la fuerza de ventas seleccionados bajo la técnica tradicional.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento

“La búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones”. (Dolan, Valle y García, 2003, p.71).

“En el proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, basada casi exclusivamente en el análisis de las solicitudes presentadas, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual la empresa toma iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos”. (Dolan et al, 2003, p.71).

“El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto”. (Gómez Mejía, Balkin, Cardy, 2001, p.185). Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos, la empresa u organización en el momento oportuno. (Grados, 2003). Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo. (Alles, 2006). “Desde una perspectiva mas amplia el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un numero suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas mas adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo”. (Dolan et al, 2003, p. 71).

Con este proceso se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones. El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir.

El reclutamiento consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización. Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo según sus necesidades. El reclutamiento resulta de mucha importancia por dos razones:

- Supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizás puedan incorporarse a ella.
- Cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones tanto para la empresa como para las personas interesadas.

El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y la calidad de los candidatos disponibles. El proceso parte de la información sobre las necesidades presentes y futuras, de la empresa y sigue con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos. (Ernest & Young Consultores, 2003).

El reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas o en fuentes externas.

Fuentes internas

“El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o traslados de éstos (movimientos horizontales)” (Dolan et al, 2003, p.73).

Según Gómez-Mejías, Balkin y Cardy (1998), entre algunas de las fuentes de reclutamiento interno se encuentran:

- *Los empleados que ya trabajan en la empresa:* La empresa se encarga de informar a sus empleados sobre los puestos libres antes de intentar reclutar a empleados recurriendo a otras fuentes. La ventaja principal de asignar internamente los

puestos de trabajo es que se da la oportunidad a los que están trabajando en la empresa de ocupar los puestos mas deseados. El inconveniente consiste en que la promoción interna crea automáticamente otra vacante que debe ser ocupada.

- *Traslados y promociones:* Es necesario investigar la empresa y las necesidades del puesto a cubrir para realizar la transferencia, tanto en sentido horizontal (traslado), vertical (Ascenso), diagonal (Traslado con ascenso).

Ventajas del Reclutamiento interno:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u horarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de empleados, etc.
- Es mas rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de presa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato pueda trabajar durante el período de preaviso de su actual empleo, la demora natural del proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento personal, que muchas solo tienen su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos mas elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas. (Chiavenato, 2000).

Desventajas del Reclutamiento Interno:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que no demuestren condiciones o logren esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no logran ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo, éstos sitúan al personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencias en el futuro o frenan el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir la situación que Laurence Peter denomina “Principio de Peter”, las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia en algún caso, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad , a medida que un empleado demuestra competencia en algún caso, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por mostrarse incompetente se estanca, una vez que la organización no tenga como devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir solo con los problemas y situaciones de la organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas.

- No puede hacerse en términos globales en la organización; la idea de que cuando el presidente se retira la organización puede admitir un aprendiz y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz, novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno solo puede efectuarse a medida de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar al corto plazo al antiguo ocupante del cargo. (Chiavenato, 2000).

Fuentes externas

“El reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el mercado de recursos humanos. Su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos” (Chiavenato, 2000, p.97). Por esta razón se utilizan diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos a las diversas organizaciones. Los métodos más frecuentes utilizados según Dolan et al (2003, p. 100) son:

- *Presentación espontanea:* Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercase a la oficina de empleo de una organización. Este método tiene la ventaja de ser muy económico aunque no se utiliza para puestos gerenciales.
- *Recomendaciones de los empleados:* El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente. Es un procedimiento de muy bajo costo.
- *La Publicidad:* El Anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas mas eficientes para atraer candidatos; es una técnica mas cuantitativa que cualitativa.

- *Agencias de empleo:* Las agencias de empleo son uno de los medios mas utilizados para el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.
- *La empresas de trabajo temporal:* Son aquellas organizaciones que ponen a disposición de otras empresas, con carácter temporal, trabajadores contratados por la primera.
- *Asociaciones y colegios profesionales:* En ocasiones las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir.
- *Instituciones Técnicas y educativas:* Los centros educativos en muchos casos unas excelentes fuentes de reclutamiento. Cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las universidades para que éstas les provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos.
- *Radio y Televisión:* Son muy pocas las organizaciones que acuden a medios como la radio y la televisión para buscar candidatos a puestos de trabajo. La razón de ello es que frente a la ventaja de llegar a un muy elevado numero de personas, sin embargo sus costes son muy elevados y las posibilidades de retención de la información suministrada es baja, a no ser que ésta se emitiera muy frecuentemente, lo cual encarecería el proceso.
- *Reclutamiento por Internet:* Búsqueda de candidatos por internet a través de buscadores de empleo.

Ventajas del Reclutamiento externo:

- Proporciona nuevas experiencias a la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de nuevas ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la organización. Con el reclutamiento externo la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

- Renueva y enriquece el recurso humano de las organizaciones sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por las demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios mas elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo. (Chiavenato, 2000).

Desventajas del Reclutamiento Externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas mas adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño, y cuando mas elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, horarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no esta en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del

reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.

- Por lo general afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio. (Chiavenato, 2000).

Selección de Personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

La selección de personal representa uno de los procesos mas importantes de toda organización porque mediante la aplicación de una serie de técnicas se podrá disponer del recurso humano que esta requiere, para cubrir las necesidades de personal que pueden presentarse cuando existe un puesto vacante, haya reestructuración, transferencias, creación de cargos, posiciones adicionales y otros movimientos de personal. Es un proceso importante en el que las personas involucradas deben conocer los objetivos, políticas y practicas que se emplean en la selección para tomar la decisión final. (Scherman, A; Boahlander, T y Snell, H; 1998).

En el cuadro siguiente se presenta una serie de definiciones sobre el proceso de selección:

Tabla 1: Cuadro de definiciones del Proceso de Selección

Autor	Definiciones
Robbins (1996)	“Una selección eficaz es aquella que vincula las características individuales (Habilidades, experiencias, etc.), con los requisitos del puesto”.
Sherman, Bohlander, Snell (1998)	“El proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”.
Gómez-Mejía, Balnkin y Cardy (1998)	“Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; el segundo paso del proceso de contratación”.
Arias Galicia (1999)	“Elección de la persona adecuada un puesto adecuado al costo adecuado”.
Werther y Davis (1999)	“Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo”.
Chiavenato (2000)	“Considera que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido mas amplio, escoger entre los candidatos reclutados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización”
Grados (2003)	“Es un conjunto de técnicas orientadas a localizar a los individuos adecuados para el puesto adecuado”.
Dolan (2003)	“Comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo”.
Pereda y Berrocal (2006)	“Es el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante”.

Fuente: Tomado de Ascanio y Valero, 2003 y lecturas adicionales realizadas por Jaimes y Wenk con motivo del trabajo de grado).

En la revisión anterior se puede observar la coincidencia de los autores al definir la selección de personal como un proceso que tiene como objetivo principal la escogencia del

candidato más idóneo para el puesto de trabajo más idóneo, por medio de la adecuación de las habilidades personales con los requisitos del cargo.

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa. “Como su nombre lo indica, es el proceso de “selección” o elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos”. (Alles, 2006, p.102). Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

En el proceso de selección es fundamental determinar el perfil requerido y las expectativas del candidato, sin embargo, esto no es suficiente ya que también se deben considerar estrategias para su posterior atracción y retención. (Alles, 2006).

“El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento si éste se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. (Alles, 2006, p. 104). Si el reclutamiento es inadecuado, éste será más costoso ya que se tendrá que comenzar nuevamente el proceso y se corre el riesgo de tomar decisiones erradas. (Alles, 2006).

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados por ellas.

- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo. (Dolan et al, 2003, p.87).

Técnicas de Selección

“Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros”. (Bohlander, 2001, p143).

Luego de haber obtenido la información clave del cargo, se debe consignar información de los candidatos mediante la prueba de selección escogida por el Departamento de Recursos Humanos. Según Chiavenato (2002). “Las técnicas de selección mas empeladas se agrupan en cinco categorías: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. (p.118).

1. Entrevista de selección: Es la técnica de selección mas utilizada. Ésta tiene diversas aplicaciones en las organizaciones. “Es un proceso de comunicación entre dos o mas personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otras”. (Chiavenato, 2002, p.119). “Este procedimiento es bueno para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buenas para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. Sin embargo las empresas siguen utilizando la entrevista para recabar datos y tomar decisiones”. (Dolan et al., 2003, p 102). Los profesionales de Recursos Humanos utilizan la entrevista básicamente porque quieren tener una impresión personal del candidato, quieren vender el puesto de trabajo y quieren tener la oportunidad de enfrentarse a las preguntas del candidato. (Dolan et al, 2003). Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen. Según (Dolan, et al 2003, p.102) las entrevistas pueden clasificarse en :

- *Entrevista en profundidad:* El entrevistador cuenta solamente con un esquema general de los temas que cubrirá en la entrevista, y a menudo los aborda de forma sistemática o

sin estructurar. Puede permitirse a los entrevistados que se extiendan en su respuesta a las preguntas que deseen.

- *Entrevistas estructuradas o sistematizadas*: Este tipo de entrevista, a fin de asegurar su uniformidad, se parecen a cuestionarios orales. Con todo, debido a su estructuración, los estudios de validación indican que la entrevista sistematizada puede ser bastante útil a la hora de predecir el éxito en el puesto de trabajo.
 - *Entrevista ante un tribunal o panel*: Consiste en varias personas que entrevisten a un candidato, debido a su costo, suele reservarse normalmente para candidatos a puestos de gerencia.
 - *Entrevista de tensión*: Se utiliza para candidatos a determinados puestos de gerencias. Los tipos de puesto (de gestión o no) para los que los candidatos serán sometidos a una entrevista de tensión son aquellos en los que es importante mantenerse tranquilo y sereno ante la presión. Aquí el entrevistador busca irritar, incomodar y exasperar intencionalmente para ver como reacciona.
 - *Entrevista de descripción de conductas*: Ésta se basa en el supuesto de que el comportamiento pasado es el mejor predictor del rendimiento futuro, y en consecuencia, se pide a los candidatos que proporcionen ejemplos concretos de cómo han resuelto problemas o desempeñado sus cometidos en el puesto de trabajo en el pasado.
2. **Pruebas de conocimientos o de capacidades**: “Son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante”. (Chiavenato, 2002, p. 124). “Determinan si un solicitante posee la información y conocimiento que le permitan colocarlo en el puesto sin mayor capacitación.” (Bohlander, 2001, p.146).
 3. **Pruebas psicométricas**: “Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona (...) se utilizan como medida de desempeño y se basan en muestras estadísticas de comparación.” (Chiavenato, 2002, p.126).
 4. **Pruebas de personalidad**: Son aquellas que “Revelan ciertos aspectos de características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos

innatos o genotípicos)” (Chiavenato, 2002, p.129). “Mas allá de la decisión inicial de contratación, los inventarios de personalidad e intereses pueden ser mas útiles en la selección de ocupación y la planeación del desarrollo profesional (Bohlander, 2001, p.145). “Se diferencian de otros tipos de pruebas en el sentido de que no existen respuestas correctas o erróneas. En este momento, para muchos puestos de trabajo la utilidad de estas pruebas es limitada. No obstante, pueden resultar validas para la ubicación y el consejo sobre la carrera profesional, una vez que se haya tomado una decisión respecto a la selección. (Dolan et al, 2003, p.106).

- 5. Técnicas de simulación:** “Las pruebas a través de casos, o pruebas de situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto” (Bohlander, 2001, p.147). “Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento del grupo” (Chiavenato, 2002, p.129). Las herramientas a las que se hace medición, “están diseñadas para suscitar las situaciones y problemas a los que se enfrentan habitualmente los candidatos en su trabajo” (Dolan et al, 2003, p.107). Al igual que las pruebas de conocimiento del puesto, éstas se desarrollan a partir de una descripción desarrollada con cuidado y que los expertos consideran que incluyen las principales funciones del puesto; así las pruebas se consideran válidas en su contenido (Bohlander, 2001). Dentro de esta técnica se encuentra el Assessment center que será explicado con mayor profundidad mas adelante.

Las técnicas de selección facilitan el conocimiento de los rasgos de los participantes por medio de muestras de sus comportamientos. “Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo” (Dolan et al., 2003, p.94).

Proceso de Selección

Según Alles (2006), “El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varían no solo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación” (p.174).

Los pasos que constituyen el proceso de selección son:

Paso 1: Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo. Depende de la línea.

Paso 2: Solicitud de empleado o solicitud de personal. Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

Paso 3: Revisión de la descripción del puesto. Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

Paso 4: Recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

Paso 5: Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.

Paso 6: Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna. Para reclutamiento interno se puede implementar *job posting* o auto postulación.

Paso 7: Definición de fuentes de reclutamiento externo (Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.

Paso 8: Recepción de candidatos o postulaciones.

Paso 9: Primera revisión de antecedentes. Implica lectura de currículum vitae o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet. Objetivos: descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo cual dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: preguntas realizadas de manera on line o de otra forma, previamente al proceso de selección propiamente dicho, referidas a conocimientos y otros aspectos. También administrar algún tipo de test de conocimientos. Este último punto dependerá de la posición a cubrir.

Paso 10: Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. Objetivos de las entrevistas: Presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Paso 11: Evaluaciones específicas y psicológicas. Se realizan todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en casos especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales. Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos. En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias, como entrevistas BEI (conocida también como entrevista por eventos conductuales o entrevista por incidentes críticos) y Assessment (ACM).

Paso 12: Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

Paso 13: Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

Paso 14: Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.

Paso 15: Selección del finalista por parte del cliente interno. Asesoras al cliente interno en el momento en que se deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

Paso 16: Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla en futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

Paso 17: Presentación de la oferta por escrito. Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.

Paso 18: Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

Paso 19: Proceso de admisión.

Paso 20: Inducción.

“Todos los paso mencionados tendrán una intensidad y profundidad variable, según la posición a cubrir, y de un modo u otro deben ser considerados en cualquier proceso de selección” (Alles, 2006, p.177).

Selección de los grupos de Ventas

Para administrar eficazmente el grupo de ventas se requiere ante todo un buen gerente de ventas. No es fácil encontrar la persona ideal. En muchas organizaciones se acostumbra a premiar con un ascenso al vendedor mas productivo cuando queda vacante este puesto.

Sin embargo, las cualidades necesarias para una buena administración de ventas a menudo se oponen diametralmente a los atributos de un vendedor exitoso.

Probablemente la diferencia más grande en las posiciones es que los vendedores tienden a ser auto motivados y ser confiables. A menudo trabajan independientemente, recibiendo todo el crédito o culpa por sus éxitos o fracasos. En contraste, los gerentes de ventas deben trabajar a través de otros y depender de otros, y deben estar preparados para dar reconocimiento, así como recibirlo. Aquí permanece el dilema. Es poco común que una persona pueda ser exitoso gerente de vente sin previa experiencia en ventas. Para se efectivo, un gerente de ventas debe comprender a los consumidores, apreciar el papel que desempeña un vendedor y tener respeto hacia el grupo de ventas.

Muchos de los ejecutivos de venta dedican la mayor parte de su tiempo a integrar y operar al grupo de ventas. Son múltiples las tareas que realiza un ejecutivo de ventas pero las más relevantes para esta investigación son:

Reclutamiento y selección: La selección de personal es la actividad administrativa mas importante en toda organización (...). En consecuencia, la clave del éxito en la administración de los grupos de ventas está en seleccionar a las personas adecuadas. Aunque la administración de ventas sea de gran calidad, los competidores ganarán si el grupo de ventas es muy inferior al de ellos. La selección del grupo de ventas incluye tres aspectos:

1. Determinar el tipo de personas que se quieren, preparando para ello una descripción escrita del puesto.
2. Reclutar un numero suficiente de candidatos
3. Seleccionar entre ellos a los mejores calificados (Staton, Etzel y Walter, 2001).

(...) “Aun en una compañía en particular donde las actividades de ventas están razonablemente bien definidas, es difícil determinar las características que conforman a un buen vendedor. Así algunas compañías han analizado los antecedentes de sus representantes, con el propósito de determinar los rasgos comunes a los de mucho éxito (y también los rasgos comunes de los que fracasan). (Staton, Etzel y Walter, 2001, p.520).

A continuación se muestra una tabla con las especificaciones de los cargos más comunes relacionados al rol de ventas:

Tabla 2: Cuadro de los puestos relacionados al rol de ventas

Puesto	Comentarios
Representante de ventas	Encargado de vender los bienes o servicios de la empresa a los clientes. Éstos pueden ser consumidores, intermediarios u otras organizaciones.
Asistente de Ventas (o Marketing)	Colabora con el director de ventas y con el personal en la realización de programas, como los de exposiciones industriales o en los programas de incentivos para el grupo de ventas. Este puesto conlleva una responsabilidad muy amplia; entre otras cosas, colaborar en el desarrollo y distribución de productos.
Representante de servicio al cliente	Ayuda a los clientes después de la venta, a menudo atendiendo las quejas y solicitudes de información o servicio. Muy común en el sector de bienes industriales.
Ejecutivo en entrenamiento para gerente de ventas al detalle	Es un puesto común en las cadenas de tiendas de departamentos. Después de la capacitación, generalmente ocupa cargos rotatorios en las compras y en la dirección del departamento de ventas. Finalmente este ejecutivo se centra en la gerencia de compras o de la tienda.
Asistente de administrador de tienda	Es un puesto común en las cadenas que tienen pequeños centros comerciales de tiendas de especialidades. Colaboran en la supervisión de las actividades diarias del establecimiento, sobre todo en la administración de personal y en la exhibición de mercancía. De hecho, se trata de un puesto de entrenamiento.
Asistente de comprador de medios	Es un puesto inicial muy común en las agencias publicitarias. Ayuda en la compra de espacio y tiempo de publicidad para empresas que son clientes de la agencia.
Investigador de entrenamiento	Se encuentra en las grandes empresas y en las firmas de investigación de mercados. Después de la capacitación o durante ella, colabora en una o varias fases del proceso de investigación.
Asistente del gerente de producto	Colabora en la planeación y, sobre todo, en la realización del programa de marketing para determinada marca o línea de productos. Se encuentra principalmente en las grandes empresas que venden bienes de consumo o servicios.

Fuente: (Staton, Etzel y Walter, 2001, p. 695)

COMPETENCIAS

El concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo, ya que los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares, no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida, a menudo están sesgados en contra de las minorías y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto lo condujo a buscar otras variables a las que llamó competencias, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. (Rodríguez, 2005)

Definición

Las competencias han sido definidas por una gran cantidad de autores, a continuación se presentan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Guion (citado en Spencer y Spencer, 1993) las define como: las características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo

Woodruffe (1993) las plantea como una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente.

Según Group Hay (s/f) “competencias es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo/rol determinado dentro de un contexto organizacional específico. (p. 4).

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad. (Trujillo, s/f)

Características de las competencias

Sagi-Vela (2004) señala que las competencias reúnen una serie de particularidades que las diferencian de otros conceptos empleados para describir los puestos de trabajo:

- *Concepto multidimensional*: Las competencias simbolizan la unificación de actitudes, conocimientos y habilidades en un solo constructo “en el contexto de un determinada profesión y su ámbito de actuación” (p.88).

- *Refleja la contribución mas que la acción en si misma:* “La competencia esta escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa” (p.88), es primordial el logro o resultado que se consiga.
- *Permanencia en el tiempo:* Indica que las competencias se mantienen invariables, ya que por lo general se dan cambios en los medio empleados pero el logro o contribución final se conserva constante en el tiempo; la definición de las competencias se modifica sólo cuando se reestructura el proceso, cuando cambia la naturaleza del resultado o aporte o cuando se presentan rompimientos en los medios tecnológicos empleados de tal magnitud que demandan un nuevo conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes.
- *Debe ser efectivamente aplicada:* Es trascendente. En la dirección de competencias, “lo que un solicitante puede hacer y lo que hará” (Chiavenato, 2002, p.110). elemento que solo se hace probatorio en la puesta en práctica de las funciones relacionadas al puesto de trabajo.
- *Suponen la consecución de un logro:* Las competencias siempre involucran el logro del objetivo trazado, un resultado positivo; cuando lo formulado originalmente no es adquirido no se está en presencia de competencias.
- *Es mensurable:* La manifestación de las competencias es una serie de conductas efectivamente observables; Alles (2006) señala que “la parte observables de las competencias son los comportamientos (...) los comportamiento hacen visibles las competencias y el concepto que tiene de sí mismo” (p.38), esto porque al actuar los individuos ponen en practica sus diferentes capacidades y el auto-concepto.

Tipos de competencias:

Según Alles (2000) citando a Spencer y Spencer (1993) las principales competencias son:

1. *Motivación:* “Intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos. (p. 60).

2. *Características*: “Son rasgos intrínsecos propios que determinan como se desempeñarán las personas a lo largo de sus puestos sin una supervisión cercana” (p.60),
3. *Concepto propio o concepto de una mismo*: “Las actitudes, valores, o imagen propia de una persona”. (p. 60). Los valores determinaran como se desenvolverán los aspirantes en el corto plazo. (Alles, 2000).
4. *Conocimiento*: Comprensión e información que un evaluado posee sobre unos aspectos y áreas determinadas. “Las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto”. (Alles, 2000, p.61). (...) El conocimiento predice lo que la persona puede hacer no lo que la persona hará. (Alles, 2000, p. 61).
5. *Habilidad*: “Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental”, (Alles, 2000 p.61)

Utilidad de las Competencias.

La gestión por competencias ha sido una de las prácticas de Talento Humano que se está usando más en las organizaciones en los últimos años. Según el manual de Talentos en Acción de Imago Consultores (s/e, p.17) entre las diferentes ventajas o beneficios que ofrece este tipo de prácticas podemos mencionar:

- Diferenciar a los trabajadores de elevado desempeño de los empleados de desempeño promedio.
- Alinear los sistemas de Recursos Humanos: captación, adiestramiento, planificación de carrera y sucesión, evaluación de desempeño, compensación e incentivos, diseño y estructura de la organización.
- Focalizar a la persona y su desarrollo dentro de la empresa para generar capacidades organizacionales.
- Permitir que exista la posibilidad de “copiar” mejores prácticas internas, ya que son reforzados los comportamientos de éxito.
- Desarrollar estrategias de aprendizaje efectivas fundamentadas en conductas comprobadas de alto impacto positivo.

ASSESSMENT CENTER

La denominación Centro de Evaluación no se trata de un lugar sino de un método o proceso creado para la evaluación de habilidades o de potencial en la forma más rigurosa y completa posible. Un centro de evaluación bien diseñado implica la evaluación de un grupo de participantes por parte de un equipo de observadores adiestrados. Los candidatos participan en una serie de ejercicios o actividades especialmente diseñados. Estos pueden incluir pruebas sicométricas o entrevistas, pero generalmente enfocan ejercicios situacionales diseñados para parecerse a situaciones laborales críticas. De esta forma los participantes pueden ser clasificados con respecto a la forma como manejan situaciones que se asemejan al cargo o familia de cargos que se están valorando. Su rendimiento en estas situaciones o simulaciones se evalúa contra un conjunto de destrezas relacionadas con cargos (generalmente llamadas dimensiones o criterios), derivadas de un análisis previo de los elementos del cargo respectivo. (Material suministrado por Profiles International. The Assessment Company, s/f)

Definiciones de Assessment Center

El Assessment center “Es un método que ofrece una considerable y flexible herramienta para evaluar y desarrollar candidatos y empleados en un ambiente de trabajo moderno”. (...) “es un método o procedimiento utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad organizacional.” (Thornton, G., Rupp D. 2006 p.4)

Tabla 3: Cuadro de definiciones de Assessment Center

Autor	Definiciones
Thornton y Rupp (2006)	“Es un método que ofrece una considerable y flexible herramienta para evaluar y desarrollar candidatos y empleados en un ambiente de trabajo moderno”. (...) “es un método o procedimiento utilizado por la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad organizacional”.
Byham (1993)	“Procedimiento sistemático y estandarizado por medio del cual los candidatos son evaluados, en grupo o individualmente durante la ejecución de diferentes ejercicios (simulaciones, test de lápiz y papel, etc.). La evaluación de los candidatos es realizada por jueces entrenados en observar varias dimensiones o características de comportamiento fijados anteriormente. Después que los aspirantes acaben todos los ejercicios, que duran entre uno y dos días, los jueces se reúnen y discuten para obtener una idea global de cada candidato”
Psicoconsult (1998)	“ Método en el que se realizan actividades con los postulantes en forma conjunta, presentándose situaciones, juegos, simulaciones, role playing que permiten observar la actuación y manejo en aspectos claves y críticos del cargo al que aspira”
Word & Payne (1998)	El Assessment Center se caracteriza por incluir varios candidatos, asesores u observadores, ejercicios, simulaciones o test y competencias.
Grados (2003)	“Debe entenderse como la serie de pruebas y simulaciones de ejecución individual o grupal a la que se somete un grupo de individuos para ser observados”

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

Orígenes del método del Assessment center

Es común entre los autores estadounidenses sostener que el método del centro de evaluación tuvo su origen en la Oficina de Servicios Estratégicos (OSS: Office Strategic Service) en la Segunda Guerra Mundial, en las simulaciones de trabajo, con la intención de identificar personal con potencial para agentes. Pero en realidad la utilización de los ejercicios múltiples y de las simulaciones, así como la evaluación de rendimiento por medio de varios observadores se originaron en los esfuerzos militares alemanes de la preguerra, en su deseo de identificar potencial de liderazgo y en proyectos similares de la Junta de Selección de la Oficina de Guerra Británica, durante la Segunda Guerra Mundial. La práctica de los centros de evaluación como se ideó en América fue construida como un programa de investigación en una empresa estadounidense, la AT&T, donde se denominó la técnica de selección como

Assessment centre, este sería el nombre original. (Wood y Payne, 1998). Luego lo adoptó en forma operacional la BELL System en 1958 y posteriormente se ha convertido en el modelo clásico para el diseño de centros y práctica tanto en Estados Unidos como en Gran Bretaña y otros lugares. Este modelo volvió reimportado a Gran Bretaña a comienzos de la década del setenta. (Material suministrado por Profiles international. The Assessment Company, s/f)

Características del Assessment center

Según Thornton (2006) las características de Assessment Center son las siguientes:

- Mide cualidades complejas.
- Se puede observar equitativamente a todos los participantes.
- Ínsita la competencia entre los candidatos.
- Predice una variedad de criterios.
- Es utilizado para evaluar, desarrollar a nuevo personal o promover empleados de una misma empresa.

Según Alles (2006), el Assessment Center debe reunir ciertas características particulares:

- 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.
- Los *Assessment Center* son grupales. En alguna ocasión se puede administrar un ejercicio de producción individual y 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.
- Involucran hasta doce participantes
- Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes. Lo ideal es que uno de los evaluadores sea de la línea (Cliente interno).
- Duración: no más de medio día (p.315).

Tipos de Assessment Center

Según Lievens y Cols (1997), en la actualidad existen básicamente dos (2) tipos de metodología para realizar el Assessment Center:

1. **Assessment Center Crítico:** Consiste en evaluar de forma crítica los diferentes componentes de Assessment Center con el fin de medir las cualidades de los evaluados de una manera más válida. Esto significa que las dimensiones siguen jugando un rol central. Por otro lado, quienes aplican este tipo de método prestan mucha atención a los diferentes aspectos del Assessment Center cuando lo desarrollan e implementan. Los aspectos a los que se presta especial atención para medir de una manera más válida son las dimensiones.
2. **Assessment Center Situacional:** En este caso se le da una importancia secundaria a las dimensiones. Los jueces evalúan el rendimiento global de cada evaluado en cada ejercicio en vez de evaluar las dimensiones. En este tipo de Assessment Center el método consiste en una serie de ejercicios que plantean situaciones críticas en el contexto de trabajo. La conducta del candidato en cada ejercicio da una imagen de las reacciones y el funcionamiento del evaluado en este caso de dirección específica (Ascanio y Valero, 2003).

Etapas de diseño y desarrollo del Assessment Center (Material suministrado por Profiles international. The Assessment Company, s/f)

- a) Identificación del objetivo del centro: se refiere a que si el objetivo va a ser la selección y desarrollo de nuevos empleados o para identificar potencial a largo plazo para desarrollo y promoción.
- b) Análisis de cargo del puesto que se estudia: los investigadores consideran que un completo análisis de cargos es necesario para garantizar la validez del Assessment Center.
- c) Generación de un conjunto de criterios, categorías o grupos de comportamiento, destrezas o atributos: es importante que los investigadores sepan lo que están definiendo. Algunos utilizan el término dimensión como una descripción bajo la cual

se puede clasificar el comportamiento en forma confiable y como una etiqueta adecuada para el comportamiento observado. Generalmente unos doce criterios, se consideran necesarios para el rendimiento eficiente en el cargo, con base en el análisis del cargo y utilizados como criterios de rendimiento.

- d) Creación de una matriz de actividad por criterios (competencias, conductas): por medio de una matriz combinamos los criterios y las actividades, y ayudamos a diseñar estas últimas. En una matriz las actividades ocupan las columnas y los criterios o dimensiones ocupan las filas para construir la matriz se requiere que las definiciones de criterio sean claras, concisas y sin ambigüedades.
- e) Construcción de un conjunto de actividades para permitir la evaluación de estos criterios: las actividades deben reflejar y no solamente simular el trabajo en términos de contenido y contexto. Para lograr esto se requiere:
 - Alto grado de congruencia entre el ambiente de la prueba y el ambiente laboral real.
 - Alto grado de libertad de respuesta.
 - Minimización de inferencias con base en un conjunto de observaciones.
- f) Entrenamiento de evaluadores: los evaluadores deben estar informados hasta del más mínimo detalle y la persona que presida el panel necesita estar enterada de las dificultades potenciales y ser sensible a la dinámica del panel en general.
- g) Selección de participantes: para que los evaluadores cumplan esta etapa deben poseer conocimiento del cargo. De esta manera podrán hacer una selección exitosa de candidatos que cumplan con las exigencias del cargo.
- h) Suministro de información previa: para diseñar se debe tener conocimiento previo del objetivo del Assessment Center.
- i) Administración del Assessment Center: se debe controlar el diseño, desarrollo y ejecución del mismo para lograr el objetivo propuesto.
- j) Registro y calificación del comportamiento en relación con criterios: la forma de puntuar las dimensiones constituye una variación importante, por lo tanto se debe tomar en cuenta lo siguiente:
 - Comportamiento valorado en relación con un criterio previamente especificado en orden ascendente de conveniencia.

- Listas de verificación utilizadas para valorar rendimiento en cada ejercicio separado.
- Escalas de clasificación de rendimiento con puntos que dan ejemplo de rendimiento bueno y malo.
- Escalas absolutas que califican individuos.
- Calificación de los individuos en relación con sus compañeros.

k) Informe a la gerencia sobre acciones y decisiones recomendadas: es importante definir la forma como la oportunidad y la utilización de las influencias valorativas incide en la evaluación general definitiva.

l) Retroalimentación al participante: una crítica muy común que los participantes hacen se refiere a la calidad de retroalimentación que reciben. Los participantes invierten en el proceso y por ello merecen cierta consideración y es apenas razonable que obtengan cierto rendimiento de él. Se deben analizar las consecuencias que los procesos de selección, entre ellos el Assessment Center, ha generado sobre los individuos y cómo esto ha afectado sus percepciones posteriores del patrón y de sus carreras.

Tipos de Actividad en los Assessment center: (Material suministrado por Profiles International. The Assessment Company, s/f)

Son muestra de los comportamientos comunes del cargo en cuestión o simulaciones de situaciones que se encuentran habitualmente en el cargo objetivo o que se cumplan en el futuro predecible.

- Situaciones Grupales: las actividades incluyen diversos tipos de situaciones. Este ejercicio puede ser relacionado con un cargo, tal como la discusión y el ordenamiento de competencias gerenciales pertinentes o una reunión de estrategia del equipo gerencial. Existen algunos ejercicios menos orientados a cargos, tales como los clásicos ejercicios de toma de decisiones grupales. Otros ejercicios pueden incorporar actividades grupales más competitivas y menos colaborativas. Puede ser también a través de actividades con papeles asignados o sin papeles asignados.

- Ejercicios individuales: unas actividades pueden implicar trabajo individual, como lectura de un informe complejo para suministrar un trabajo de estado actual para la gerencia o un conjunto de recomendaciones de estrategia. Otras pueden implicar un análisis de un dilema o discusiones individuales frente a frente. Estas pueden enfocarse en sus debilidades y fortalezas en aspectos de rendimiento.
- Ejercicio uno a uno: un ejemplo puede ser que después de trabajar con materiales escritos, los participantes se envían a una reunión con un colega (papel que desempeñaría un evaluador), a fin de defender su punto de vista y asegurar un resultado de éxito. Otras actividades podrían incluir discusiones dramatizadas con clientes, colegas o subordinados problemáticos, con la participación en esos papeles de evaluadores u otros participantes o actores adiestrados.
- Presentación oral: consiste en una presentación oral realizada generalmente ante candidatos colegas o evaluadores.

Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el Assessment Center

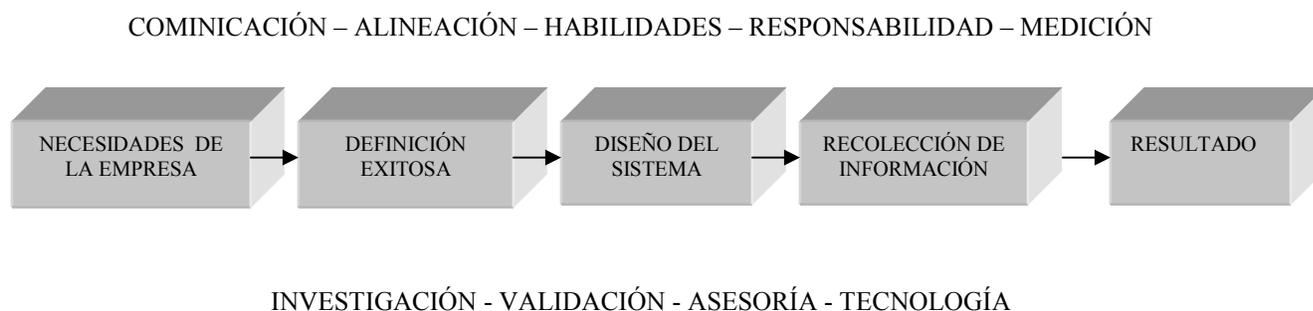
Según Alles (2006), las pruebas que tradicionalmente se utilizan en el Assessment Center son:

- *Juegos de Negocios*: Comúnmente aplicadas para posiciones gerenciales; consiste en una discusión de grupo en donde los participantes compiten entre si para resolver un escenario complejo. “Se presentan desde dramatizaciones, con o sin guion hasta juegos donde se les pide que produzcan algún producto objeto, a partir de elementos como piezas de encastre, torres de papel, etc.” (Petkevicius, 2004).
- *Discusión en grupos*: Se refiere a la resolución de una situación problemática a través del consenso grupal, es decir, simplemente se les presenta a los candidatos un tema o una breve descripción de una situación con ciertas señales referente a los resultados que se espera de ellos. (Petkevicius, 2004).
- *Ejercicios de análisis*: “Se les presenta a los participantes casos para su análisis; se espera que el grupo identifique una información relevante, la estructure y llegue a una conclusión”. (Alles, 2006, p.318).

- *In-basket (Bandeja de documentos de entrada)*: Presentar un conjunto de archivos en relación con el puesto de trabajo. “Se refiere a un puesto del que el participante se hace cargo y encuentra una bandeja donde hay una cantidad de comunicados, informes, pedidos, copias de mail, avisos de todo tipo, sugerencia de colaboradores, etc., a los que el examinado debe contestar generalmente en un tiempo dado, siempre menor al que realmente necesita.” (Petkevicius, 2004).
- *Entrevistas Simuladas*: “La evaluación consiste en entrevistas simuladas a postulantes, clientes o proveedores planteando una situación problemática” (Alles, 2006, p. 319).
- *Redactar un informe*: Consiste en la redacción de un documento a partir de datos que se le entregan a los participantes como si fuera un “caso”. (Petkevicius, 2004).

Modelo de Assessment Center según Reynolds y Consentino (2005)

Flujograma 1: Modelo de Assessment Center según Reynolds y Consentino (2005)



Para realizar un assessment center según Reynolds y Consentino (2005) se deben detectar las necesidades de la empresa en cuanto a la definición del objetivo del assessment center, ya sea para seleccionar candidatos externos, para promociones o desarrollo de competencias, luego se realiza la definición exitosa de las variables que se van a medir de las competencias, experiencia, conocimientos y habilidades, seguido por el diseño del sistema, lo cual se refiere al diseño de las actividades, simulaciones o ejercicios que se van a desarrollar, lo siguiente sería recolectar la información para obtener los resultados de cada candidato. Sin embargo este proceso implica comunicación entre los candidatos y los observadores, así como también una alineación con las necesidades de la empresa, habilidades que exige el cargo de trabajo, responsabilidad por parte de los observadores, los cuales deben hacer un seguimiento de cada candidato en todo el proceso, la medición de las competencias, investigación del

método que se va a usar para la recolección de datos, validez del instrumento para medir las competencias, asesoría necesaria por parte de los observadores, quienes deben dar instrucciones a los candidatos y la tecnología utilizada para procesar los datos.

Las empresas que aplican la técnica del Assessment Center, siguen la metodología psicodramática, ya que Imago Consultores ofrece a este tipo de empresas sus servicios en cuanto al reclutamiento y selección de personal a través de la aplicación de la técnica de Assessment Center.

Metodología Psicodramática

“Las técnicas psicodramáticas pueden usarse en forma efectiva en cualquier campo que requiera cierta exploración de las dimensiones psicológicas de un problema, tales como la educación, la psicoterapia y las relaciones industriales. Comprender y tratar los temas actuales frecuentemente requiere un aprendizaje experiencial y de participación integrado con el análisis verbal y cognitivo.” (Blatner, 1996, p.124).

"La actuación dramática es un estado interior intermedio, un intermediario entre la fantasía y la realidad. La modalidad es ficticia pero la experiencia es muy real. La modalidad ficticia nos permite hacer cosas que aún se encuentran afuera de nuestro alcance en la vida real, tales como expresar emociones temidas, cambiar patrones de conducta o exhibir nuevos rasgos. Una vez que las hemos vivenciado, aunque en modo ficticio, estas nuevas experiencias pueden formar parte del repertorio de nuestra vida real." (Emunah, 1994, p.27).

El psicodrama es una forma de psicoterapia, ideada por J.L.Moreno, inspirada en el teatro de improvisación y concebida inicialmente como grupal o "*psicoterapia profunda de grupo*" (Moreno, J.L., 1959b, p.108).

Moreno presentó al psicodrama como "una nueva forma de psicoterapia que puede ser ampliamente aplicada" (Moreno, J.L., 1946, p.177). Según su creador: "Históricamente el psicodrama representa el punto decisivo en el apartamiento del tratamiento del individuo aislado hacia el tratamiento del individuo en grupos, del tratamiento del individuo con métodos verbales hacia el tratamiento con métodos de acción." (Moreno, 1946, p.10). "El

psicodrama pone al paciente sobre un escenario, donde puede resolver sus problemas con la ayuda de unos pocos actores terapéuticos. Es tanto un método de diagnóstico como de tratamiento." (Moreno, 1946, p.177).

Blatner (1988) lo presentaba así: "El psicodrama es un método de psicoterapia en el cual los pacientes actúan los acontecimientos relevantes de su vida en vez de simplemente hablar sobre ellos. Esto implica explorar en la acción, no sólo los acontecimientos históricos, sino, lo que es más importante, las dimensiones de los acontecimientos psicológicos no abordados habitualmente en las representaciones dramáticas convencionales: los pensamientos no verbalizados, los encuentros con quienes no están presentes, representaciones de fantasías sobre lo que los otros pueden estar sintiendo o pensando, un futuro posible imaginado y muchos otros aspectos de los fenómenos de la experiencia humana. Aunque el psicodrama es usado habitualmente en un contexto grupal y puede ser un método muy útil para catalizar el proceso grupal (y, a su vez, ser catalizado por la dinámica grupal), no debe ser considerado como una forma de terapia específicamente grupal. Puede ser usado, como sucede en Francia, con varios co-terapeutas entrenados y un solo paciente. También puede usarse el psicodrama con familias o, inclusive, en una forma modificada, en terapias individuales." (p.1)

Según Camerini (s/f) el psicodrama es una forma de psicoterapia (o recurso psicoterapéutico) consistente en la representación (dramatización) por parte del paciente de acontecimientos pasados o futuros, reales o imaginarios, externos o internos, experimentándolos al máximo, como si estuvieran sucediendo en el presente. En estas representaciones se utilizan diversas técnicas dramáticas, guiadas por ciertos principios y reglas, y destinadas, según lo requerido por el proceso, a uno o más de los siguientes objetivos principales:

1. Darse cuenta de los propios pensamientos, sentimientos, motivaciones, conductas y relaciones.
2. Mejorar la comprensión de las situaciones, de los puntos de vista de otras personas y de nuestra imagen o acción sobre ellas.

3. Investigar y descubrir la posibilidad y la propia capacidad de nuevas y más funcionales opciones de conducta (nuevas respuestas).
4. Ensayar, aprender o prepararse para actuar las conductas o respuestas que se encontraron más convenientes.

Los instrumentos básicos del Psicodrama:

Según Camerini (s/f), son:

1. El escenario: La representación requiere de un espacio dramático, el lugar de la acción. En ese espacio designado a tal efecto, el protagonista, con la ayuda del director, recrea el lugar imaginario de la escena que va a representar.

Una clara definición de la ubicación y los límites del escenario, sumada a una buena descripción, objetivación con elementos representativos y una esmerada preparación hasta logra la reproducción y la vivencia más completa posible del espacio y el momento a representar, son de gran importancia para un eficaz desarrollo del psicodrama.

2. El protagonista: El protagonista es el paciente, cuyo problema va a tratarse en el psicodrama. Sin protagonista no hay psicodrama.

3. El director: El director es el encargado de orientar la acción y aplicar los principios y las técnicas apropiadas para facilitar el logro de los objetivos del psicodrama, así como cuidar y evitar daños al protagonista y a los otros integrantes del grupo. Es la función específica del psicoterapeuta y está destinada al logro de los objetivos psicoterapéuticos.

4. Los Auxiliares o los Yo Auxiliares: Esta función es desempeñada quienes actúan representando a las otras personas que participan en el acontecimiento dramatizado. Su tarea es ayudar al protagonista a desarrollar la escena. Además, como colaboradores para el éxito del proceso terapéutico, son también auxiliares del psicoterapeuta, cuyas indicaciones deben respetar.

Esta función puede ser desempeñada por profesionales preparados para ella, que están presentes en calidad de colaboradores del terapeuta o por otros integrantes del grupo que sean elegidos por el protagonista, con la condición de que acepten hacerlo y que el director no lo considere inconveniente.

En los casos en que no hay o no se desean emplear otros integrantes ni colaboradores para cumplir esta función (por tratarse de una terapia individual o por no ser considerado conveniente) los otros "actores" de la escena pueden: (1) Ser representados por el mismo psicoterapeuta. (2) Ser representados simbólicamente por objetos (sillas vacías, almohadones, etc.). En este último caso se suele denominar a la experiencia: "monodrama" y es la forma generalmente empleada en la Terapia Gestalt. (Camerini, s/f)

5. El público: El público es esencial en toda representación teatral y también se considera importante en el psicodrama. En este último caso el público está formado por los integrantes del grupo de terapia y no son pasivos, sino que participan emotivamente en la escena, empáticamente, aprendiendo y, luego, compartiendo con el protagonista sus propias experiencias.

De todas maneras, en algunos casos, como en las terapias individuales o las de pareja, no hay observadores reales afuera del escenario, lo cual no impide la realización de un eficaz psicodrama. (Camerini, s/f).

Las etapas del proceso del Psicodrama según Camerini, (s/f):

1. Calentamiento: Una representación con una vivencia plena y emotiva vivencia, requiere previamente una preparación o "puesta en clima". Las actividades destinadas a lograrlo, de todo tipo, configuran la primera etapa del proceso, denominada "*calentamiento*".

En cada sesión se requiere un calentamiento previo a la realización de un psicodrama, destinado en un primer tiempo a generar el "clima" para que los participantes se "conecten" con algunos de sus problemas y que alguna(s) persona(s) desee(n) realizar su psicodrama. Luego de elegida la que será protagonista, esa persona requiere un *calentamiento* para poder "meterse" en su escena a representar hasta estar preparada para vivenciarla al máximo.

Además, en todo grupo destinado a trabajar con estos recursos, se requiere una preparación general dentro de todo el ciclo de reuniones, así las primeras reuniones y experiencias estarán destinadas a generar la cohesión grupal, la confianza en el coordinador, los compañeros y el proceso, y además, la desinhibición respecto a expresarse emotivamente, a representar escenas ante otras personas, etc. Todas las actividades destinadas a estos fines pueden considerarse pertenecientes a una etapa general que denominamos "*de calentamiento*" dentro de la secuencia de reuniones.

2. Actuación: La actuación comienza cuando el protagonista, la escena y el escenario ya están definidos. Puede seguirse, a través de distintos cambios de escenario y escenas a representar hasta su finalización. Puede extenderse desde un par de minutos hasta superar la hora, según el caso y situación. El concepto dramático de resolución o desenlace, la denominada por Moreno "catarsis dramática", la percepción del logro del objetivo deseado para la dramatización o de una etapa satisfactoria del proceso hacia el mismo, son señales (algo difíciles de definir pero, luego de cierta experiencia práctica, fáciles de percibir) para que el director considere que la actuación ha llegado a su fin. Arte y criterio psicoterapéutico se unen para definir la forma y momento de la finalización de la representación.

3. Compartir: Luego de finalizada la representación, el grupo reunido, director, auxiliares y público, tiene la oportunidad de "compartir". Este momento está destinado a que luego de que el protagonista expuso sus sentimientos, pensamientos y problemas ante las demás personas, también las otras personas expongan los de ellas.

Un objetivo importante es que el protagonista no se sienta el único con sus problemas y sienta el apoyo, comprensión y contención de los integrantes del grupo, que también pueden abrirse y expresar los suyos.

Es importante, en concordancia con los objetivos enunciados, no incluir aquí opiniones, críticas ni "interpretaciones" a lo actuado, sino expresar historias, sentimientos o problemas propios de cada uno que habla. La falta de observancia de esta orientación por parte de algunos directores, pertenecientes a orientaciones psicoterapéuticas "interpretativas", plantea contradicciones con los principios aquí enunciados, que no es pertinente analizar aquí, por no relacionarse con la finalidad de este trabajo.

Tabla 4: Cuadro comparativo entre el psicodrama tradicional y el psicodrama en las organizaciones

Concepto	Psicodrama Tradicional	Psicodrama para la evaluación de competencias (Assessment Center)
Director	Productor de dramatizaciones, investigador social y terapeuta principal de la sesión.	Coordinador del Assessment, tiene a su cargo el diseño de las actividades, la dirección de escenas y/o role-playings, la dirección de yo auxiliares y la evaluación de candidatos.
Yo Auxiliar	Asistente terapéutico, ocupa un lugar intermedio entre el director y el protagonista. Ejerce roles claves para las escenas del protagonista o grupo.	Ejerce roles clave en las escenas desarrolladas por el director para el evaluación. Desde el rol, evalúa competencias de los candidatos. Es la mano derecha del coordinador del Assessment.
Protagonista	Paciente y centro de atención del psicodrama. Agente dinámico y terapéutico que emerge del grupo que participa en la sesión.	Candidato a ser evaluado en la sesión. Puede trabajar en actividades grupales o individuales. Puede ser externo o interno de la organización.
Audiencia	Conjunto de personas que se encuentran entorno a la acción. Constituida por pacientes y yo auxiliares.	El resto del grupo (candidatos) en el momento que está ocurriendo una acción o se están impartiendo instrucciones para una actividad. Potenciales yo auxiliares en algunas escenas.
Escenario	Espacio físico que representa la psique del protagonista o grupo donde se trabajan conflictos internos y externos.	Espacio físico donde dramatizan las escenas y/o ejercicios. Se pueden utilizar elementos escenográficos, vestuarios y utilería como apoyo del Assessment. Debe ser un espacio amplio, libre de interrupciones.
Caldeamiento	Primera etapa. Su fin es el surgimiento de un protagonista o de un conflicto del grupo para ser trabajado en escenas. Promueve la espontaneidad y la creatividad del grupo.	Primera etapa. Presentación del grupo, coordinadores, yo auxiliares, y evaluadores. Establecimiento de rapport, ruptura del hielo. Se comienzan a evaluar algunas competencias de los candidatos asociadas con espontaneidad, autoconfianza, creatividad, autocontrol.
Dramatización	Segunda etapa. Creación de escenas donde los yo auxiliares interpretan personajes y se movilizan emociones para ayudar a resolver el conflicto del protagonista o grupo.	Segunda etapa. Conjunto de escenas dentro de los role-playings, ejercicios y/o juegos dirigidos por el coordinador, a fin de permitir la evaluación de competencias de los candidatos.

Fuente: (Manual de talentos en Acción de Imago Consultores, s/f, p. 14

Tabla 4: Cuadro comparativo entre el psicodrama tradicional y el psicodrama en las organizaciones (Continuación)

Concepto	Psicodrama Tradicional	Psicodrama para la evaluación de competencias (Assessment Center)
Compartir	Tercera y última etapa. La atención se lleva a la audiencia nuevamente. Se pide a los miembros que compartan experiencias a partir de lo vivido como yo auxiliar o como audiencia, sin consejos ni juicios.	Tercera y última etapa. Se abre en el grupo un espacio para la opinión y el compartir acerca del Assessment, se aclaran dudas y se le da información acerca de los siguientes pasos dentro de la evaluación. Despedida
Compartir	Tercera y última etapa. La atención se lleva a la audiencia nuevamente. Se pide a los miembros que compartan experiencias a partir de lo vivido como yo auxiliar o como audiencia, sin consejos ni juicios.	Tercera y última etapa. Se abre en el grupo un espacio para la opinión y el compartir acerca del Assessment, se aclaran dudas y se le da información acerca de los siguientes pasos dentro de la evaluación. Despedida
Evaluador/ Registrador	No existe. Si el grupo está en aprendizaje de la técnica, puede asignarse una persona que registre la frecuencia de los miembros en los diferentes roles: director, yo auxiliar y/o protagonista.	Persona de la organización que tiene como responsabilidad registrar conductas asociadas a las competencias a ser evaluadas. Este rol puede ser compartido por el de yo auxiliar e incluso el director.
Escena	Situación conflictiva del protagonista o grupo dramatizada en el “aquí y ahora” y dirigida por el director con ayuda de los yo auxiliares.	Situación creada por el coordinador y con apoyo de los yo auxiliares en el role-playings, que permite el surgimiento de indicadores de conducta asociados con las competencias a ser evaluadas.
Test de Espontaneidad	Escena inesperada o improvisación que tiene como fin explorar los niveles de espontaneidad y creatividad en el grupo y cada uno de sus miembros.	Escena inesperada o improvisación que permite evaluar indicadores de conducta asociados a algunas competencias (sentido de urgencia, autocontrol, autoconfianza, manejo del stress) de manera individual y/o grupal.

Fuente: (Manual de talentos en Acción de Imago Consultores, s/f, p. 14)

El cuadro comparativo antes expuesto demuestra cómo de la manera más sencilla se puede trasladar la metodología del Psicodrama desde un contexto artístico de teatro a un contexto organizacional. Con esto tenemos de una manera muy clara todos los componentes y la interacción de ellos mismos para lograr o sentar las bases de un ejercicio exitoso.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La época de la evaluación de desempeño ha finalizado según Ospina (s/f), esa época donde se realizaba el acto administrativo de aplicar un formato establecido para determinar si el empleado cumplía o no con las características o atributos de personalidad deseados por la organización. Se ha iniciado la época de la Gestión de las personas alineadas a la estrategia del negocio, al desarrollo de las personas, sus competencias y especialmente, de su libertad. Estos cambios son el resultado de los modelos de competencia y principalmente por las exigencias del medio organizacional, las cuales obligan a éstas a orientarse hacia una cultura del desarrollo y dichos cambios se producen de la transformación del rol de líderes y del papel de los mismos empleados. Ha comenzado la era de la Gestión del Desempeño más integral e integradora. A continuación, se desarrollará el sustento teórico de la evaluación de desempeño ya que para efectos de esta investigación se aplicó un instrumento para evaluar el desempeño que obtuvieron los candidatos seleccionados bajo la técnica del Assessment Center y aquellos escogidos bajo la técnica tradicional de entrevista.

Definiciones

Algunas definiciones de evaluación de desempeño que se citan en esta investigación son las siguientes:

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”. (Chiavenato, 2002, p.198).

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. (Chiavenato, 2002, p. 198). Es decir, la evaluación de desempeño es (...) “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamiento y

resultados relacionados con el trabajo (...)" (Dolan et al, 2003, p.165). En resumidas cuentas, se trata de "identificar, medir y gestionar el rendimiento de las personas de una organización". (Balkin et al, 2001, p.244).

"Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias". (Alles, 2006, p.93). Para ello, es fundamental que la organización tenga establecido un modelo de competencias.

Según Dessler (1991) y Chiavenato (2002), a la evaluación de desempeño se le han asignado diversas denominaciones como evaluación de eficiencia, evaluación individual, calificación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de eficiencia, etc.; pero la denominación mas generalizada y utilizada para fines de esta investigación es evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño se constituye como un proceso organizacional por el cual se mide que cada trabajador sea idóneo y cumpla los objetivos para su cargo y/o puesto y la manera en que usa sus recursos para lograrlo (Martínez, 1998 cit. Alles, 2000) a través de un procedimiento sistemático y global, con vistas de lograr una planificación y proyección a futuro que contribuya con el desarrollo del individuo, de los grupos y de la organización (Robbins, 2004). La evaluación de desempeño otorga información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Ayuda a validar los procesos de selección y desarrollo de carrera (Gómez-Mejía, 2001; Robbins, 2004; Mondy y Noe, 2005).

Es imprescindible para retroalimentar a las personas sobre cómo ve la organización su desempeño. En su mejor aprovechamiento, favorece una decisión metodológicamente más válida sobre la distribución de incentivos, reconocimiento y recompensas.

Para Chiavenato (2002), las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporcionan juicios sistemáticos para fundamentar aumento salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, vestidos de empleados.

- Permite comunicas a los empleados, como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar los subordinados respecto a su desempeño (Chiavenato, 2002, p. 199).

Tabla 5: Cuadro resumen de algunas definiciones de evaluación de desempeño

Autores	Definiciones
Certo (1986)	“La evaluación de desempeño el proceso de revisar la anterior actividad productiva individual a fin de evaluar la contribución que haya hecho el logro de los objetivos del sistema administrativo.”
Sikula (1988)	“La evaluación del empleado es la evolución sistemática del desempeño del trabajo realizado por un trabajador y del potencial para el desarrollo. La valuación es el proceso de estimar o juzgar el valor, excelencia, cualidades o estatus de algún objeto persona o cosa.
Rock Milton (1988)	El deseo de la Gerencia por evaluar el desempeño de los trabajadores surge principalmente de la preocupación de mantener y mejorar un nivel de productividad fijo. Esta importancia viene de la orden dada a todos los supervisores de controlar la nómina ya que el costo refleja el trabajo de las personas.
Jackson Terence (1992)	La medición no es un fin en si misma, es una forma de representar de alguna manera los aspectos básicos de acción humana en el campo laboral de una manera abstracta y codificada que tienda a ser lo menos subjetiva posible.
Feedland (1993)	“Sistema empelado por la empresa para evaluar la ejecución de los trabajadores en sus puesto; y de su desarrollo de carrera en general”
Milkovich y Boudreau (1994)	“La estimulación o valoración del desempeño, es el proceso mediante el cual se mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos en el trabajo.”
Mondy y Noe (1997)	“La evaluación del desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo”.
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1998)	“La evaluación del rendimiento consiste en la identificación medición y gestión del rendimiento humano de una empresa” (...). La medición consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre como ha sido el rendimiento del empleado. La gestión es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. Debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.”
Arias (1999)	“Es un proceso global, basado en la planificación, observación, seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que estas generan en función de criterios identificados previamente, a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto a su personal”.
Chiavenato (2000)	“La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia, las cualidades de una persona”
Gan y Trigine (2006)	“La evaluación del desempeño es un procedimiento de expresión de juicios de manera sistemática y constructiva”

Fuente: Ascanio y Valero 2003, p. 85. Jaimes y Wenk 2008 con otras lecturas sobre el tema de Evaluación del Desempeño.

Enfoques y tipos de evaluación de desempeño

Existen tres enfoques al momento de evaluar el desempeño del individuo:

- Enfoque centrado en la persona: Se evalúan los rasgos o características personales del empleado.
- Enfoque centrado en el trabajo: La evaluación se limita a la manera como el individuo desempeña las funciones del puesto.
- Enfoque centrado en resultados: Se establecen objetivos y los resultados esperados tanto operacionales como de desarrollo, y al final del período se comparan los resultados esperados con los objetivos.

Así mismo se reconocen dos tipos de evaluación de desempeño:

1. *Informal*: Consiste en el proceso de retroalimentación diaria por parte del supervisor de manera espontánea, sobre una tarea específica. También puede ocurrir este tipo de evaluación cuando el empleado se acerca al supervisor con el fin de indagar la opinión que éste tenga sobre la eficacia en el desempeño de su trabajo.
2. *Sistemático formal*: Tiene como objetivo calificar el desempeño. En la mayoría de los casos esta calificación se realiza por medio de una entrevista, en la cual el supervisor y el empleado discuten los resultados de la evaluación del desempeño. (Stoner y Freeman, 1994; citado por Martínez, 1998).

Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones que se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. (Werther, Davis, s/f)

Desventajas de la evaluación de desempeño

- Errores de valoración: son aquellos que reflejan sesgos constantes por parte del evaluador y uno de los errores más destacados es el que se produce por el efecto halo, el cual hace referencia a la tendencia a juzgar de forma parecida a través de diferentes dimensiones.
- La influencia de las simpatías: ocurre cuando los evaluadores permiten que su aprecio o su rechazo por un individuo influya en la valoración que realizan de dicho empleado.
- Política de la empresa: pueden darse situaciones en las que no son deseables normas claras para la evaluación del rendimiento, como en los casos en que el supervisor da una calificación alta a un empleado para asegurarle un aumento de sueldo.
- Enfoque individual o grupal: hace referencia a la evaluación del rendimiento que se centra exclusivamente en los logros individuales sin considerar los logros grupales, ya que una persona que sea un excelente trabajador en equipo y que dedique su tiempo en ayudar a sus compañeros puede ser penalizado por no alcanzar sus objetivos individuales.

Validez y Confiabilidad de la Evaluación del Desempeño según Marchant (2007)

La solvencia de un sistema de evaluación radica en la identificación de factores objetivos y mensurables del desempeño en un puesto. Por difícil que parezca, el trabajador no debería ser evaluado como persona, como personalidad, carácter o individuo. Lo que se

verifica, analiza, pondera, cualifica y puntualiza es el trabajo que la persona ha desempeñado. Por tanto, el método debe ser objetivo, es decir, propiciar condiciones para aislar al evaluador y al trabajador de las dimensiones del desempeño que se evalúa.

Las dimensiones del trabajo o de los resultados del desempeño deben ser verificables y válidas, en el tiempo y en el espacio. Deben ser medibles y tener referencia de lo que se espera se lograría en el puesto y por el talento o capacidad de la persona.

Es condición básica, pero no suficiente, que el proceso de evaluación del desempeño sea un conjunto ordenado y sistemático de: método, diseño, reglas, instrumentos y análisis de los datos recogidos. Por excelente que parezca el subsistema de evaluación, éste pierde toda su utilidad si no se han tomado las precauciones necesarias para resguardar la confiabilidad y validez del procedimiento.

La validez y la confiabilidad se conjugan para ayudar al evaluador a ser objetivo en el proceso de describir la realidad derivada de su observación.

La validez se refiere a la firmeza o seguridad de algún acto y las condiciones necesarias para su permanencia, vigencia y autenticidad. Es valorada como el grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un test de inteligencia no será válido, si lo que mide es realmente memoria y no inteligencia.

La evaluación de desempeño podrá considerarse válida en tanto el procedimiento realmente mida lo que la empresa pretende y se compromete a medir.

La confiabilidad se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si se aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Es el caso de un balanza o de un termómetro, los cuales serán confiables si al pesar o medir la temperatura en dos ocasiones seguidas, se obtienen los mismos datos.

La confiabilidad se traduce en la esperanza firme que se tiene sobre algún acto, así como su presunción en eventos futuros. Puede determinarse la confiabilidad del procedimiento por el grado de acuerdo o concordancia entre mediciones realizadas en ocasiones diferentes, o por observadores diferentes.

La confiabilidad está radicada en la veracidad y fiabilidad de que los datos que se verifican darán una muestra real del desempeño y no simples supuestos de un punto de vista subjetivo.

Para ser confiable, la evaluación del desempeño requiere del esfuerzo del evaluador para asegurar la pertinencia y permanencia tanto del procedimiento como de las estrategias y métodos utilizados para evaluar. La empresa podrá confiar en el sistema de evaluación que utiliza si éste resiste la prueba de ser aplicado por diferentes evaluadores, jefes, supervisores y llegar a los mismos resultados.

Evaluación de desempeño de los grupos de ventas

La administración de los grupos de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores. Los ejecutivos de ventas deben saber lo que están haciendo sus subordinados para premiarlos o hacer propuestas constructivas para mejorar las cosas. Al establecer criterios de desempeño y al estudiar las actividades de los vendedores, se podrán diseñar nuevos programas de capacitación para mejorar en lo posible el desempeño. Y, desde luego, la evaluación constituye la base de las decisiones relacionadas con la compensación y otros reconocimientos.

Deben utilizarse factores cuantitativos y cualitativos como medios para evaluar el desempeño. Los criterios cuantitativos normalmente poseen la ventaja de ser específicos y objetivos. Los criterios cualitativos, a pesar de reflejar dimensiones más generales del comportamiento, serán limitados por el juicio subjetivo de los evaluadores. En ambos tipos de evaluación, los gerentes afrontan la difícil tarea de establecer normas a partir de las cuales medir el desempeño de los representantes.

Algunas medidas cuantitativas utilizadas como criterios de evaluación son:

- Volumen de ventas por productos, grupos de cliente y territorio.
- Volumen de ventas como porcentaje de la cuota o potencial del territorio.
- Margen de utilidad bruta por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
- Pedidos: Número o promedio de los importes.
- Porcentaje de cierres: cantidad de pedidos dividida entre el número de visitas
- Clientes: porcentaje de clientes actuales y número de nuevos clientes.

Por su parte, entre las medidas cualitativas tenemos:

- Conocimiento de los productos, de las políticas de la compañía y de la competencia.
- Administración del tiempo y preparación de las visitas
- Relaciones con los clientes
- Aspecto personal
- Personalidad y actitud: cooperación, creatividad e ingenio

Un buen programa evaluará el desempeño del vendedor basándose en el mayor número posible de criterios. De no ser así, los gerentes podrán equivocarse (Staton, Etzel y Walter, 2001).

Importancia de la Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño permite determinar de forma objetiva, como ha cumplido el evaluado los objetivos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel

vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar personas de poca eficiencia para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de sus empleados, requerido para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño si conoce lo que de él espera, puede ver los resultados para los cuales han intervenido y recibe orientación y supervisión de su supervisor. (Candolero y Rincón, 2004)

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Fiabilidad

La fiabilidad es la regularidad o estabilidad del instrumento de selección, es decir, del predictor y del criterio. (Dolan, Valle y García , 2003), esto supone que el instrumento que se utilice dará lugar a la misma medida en sucesivas aplicaciones bajo las mismas condiciones. Según Baptista (2002) la fiabilidad o confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

“La evaluación de la fiabilidad de cualquier procedimiento de medida consiste en la determinación de en que medida la variación de puntuaciones entre individuos es debido a inconsistencias en la medida. Cuando se obtienen medidas comparables pero independientes de una misma cosa, proporcionarían los mismos resultados en el grado en que las medidas se hallan libres de errores variables o por azar”. (Selltiz, 1965, p.192).

Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad, los más utilizados son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test- retest).
- Método de formas alternativas o paralelar
- Método de mitades partidas
- Coeficiente alfa de Cronbach
- Coeficiente KR-20

“En la bibliografía sobre recursos humanos existen referencias de dos tipos de fiabilidad: test-retest y consistencia interna. La fiabilidad test-retest, es media lago en dos momentos diferentes y comparar los resultados. (Dolan et al, 2003, p. 95). “En este procedimiento un mismo instrumento de medición es aplicado dos o mas veces a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo. Si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable”. (Baptista et al, 2000, p. 235).

La fiabilidad por consistencia interna se refiere al grado de homogeneidad del contenido del instrumento de selección. Un método habitual de evaluar la consistencia interna es el de las dos mitades. Para el cálculo de la puntuación, se dividen o reparten en dos los elementos o preguntas de la prueba, obteniéndose dos valores (para cada persona) entre los cuales se establece su correlación. Si la prueba tiene consistencia interna, el coeficiente de correlación será alto. Una técnica que está estrechamente ligada con éstas es el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. Desde el punto de vista conceptual, se considera que cada elemento de la prueba es en sí mismo una “mini prueba”, y se halla su correlación con la respuesta a cada uno de los demás elementos (Dolan et al, 2003).

Validez

El concepto de validez tiene diversas significaciones, lo cual no debe extrañar si se considera la variedad de objetivos teóricos y prácticos que se persiguen en la investigación social, respecto de muchos de los cuales pueden apreciarse o estimarse cuando un instrumento debe considerarse como válido. En todo caso la definición más común y aceptada es aquella según la cual la validez se refiere al grado en que una prueba o escala mide aquello que se propuso medir. (Briones, 1998, p 156)

La definición que hace Selltitz, Wrightsman y Cook (1965) está orientada a un instrumento y es la siguiente: “La validez de un instrumento de medida puede definirse como el grado en que las diferencias de puntuación reflejan verdaderas diferencias entre individuos en la característica que se pretende medir, más que los errores constantes o de azar”. Pág. 238

Debido a que la conducta humana, está determinada de forma muy compleja, no existe un instrumento de medida completamente válido, en el sentido de reflejar únicamente las diferencias de las características que intentamos medir, es por esto que en los instrumentos de medida disponibles, tratamos de aumentar su validez, para así reducir en tanto como sea posible su susceptibilidad a otras influencias que no sean las características que intentamos medir (Selltitz, Wrightsman y Cook, 1965).

Partiendo del hecho de que no sabemos cuál es la verdadera posición de una persona frente a la variable que intentamos medir, tenemos que tomar en cuenta que no hay una forma directa de determinar la validez de las medidas, sino que por el contrario la validez del instrumento se mide por el grado en que los resultados obtenidos son compatibles con otras evidencias significativas, por ejemplo el puntaje obtenido por una persona en la evaluación y el desempeño de la persona en su lugar de trabajo (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1965).

Tipos de validez

Según Briones (1998) existen tres tipos de validez:

1. Validez de Contenido: consiste en un análisis del contenido de los ítems que conforman la escala o prueba, con el fin de apreciar su grado de representatividad respecto del universo de contenido del cual forma parte.
2. Validez Predictiva: se refiere a la posibilidad de poder predecir ciertas características a partir de los valores que las personas obtienen en relación con un criterio externo que debe estimarse.
3. Validez de Constructo: este procedimiento toma dos formas. Una de ellas se asemeja a la validez predictiva en cuanto que la escala se correlaciona con pruebas; sin embargo a diferencia de éstas se busca un mayor número de correlaciones, de tal modo que pueden ser previstas desde el punto de vista de la teoría que subyace en la escala construida. La búsqueda de correlaciones puede hacerse una tras otra, o bien mediante un análisis factorial. En tal caso podemos saber con mayor precisión, si los instrumentos correlacionados miden una misma dimensión básica y en qué grado lo hacen. Otra forma consiste en utilizar grupos o personas conocidos en cuanto al contraste que hay entre ellos en la propiedad medida.

Nicanor Hernández (2003), hace referencia a los tipos de validez, en los cuales figura la validez de constructo en sus formas de validación, de la siguiente manera:

La validez de constructo o de concepto es esencial cuando tenemos variables cualitativas pero no tenemos buenos criterios, se utiliza sobre todo para medidas y variables psicosociales.

Los conceptos no se miden, se miden los indicadores de la definición operativa. La validez de constructo examina hasta que punto algo (indicador + definición operativa) mide adecuadamente el concepto. Los indicadores son las características observables.

La validez de constructo mide hasta qué punto el indicador o la definición operativa mide el concepto.

Formas de validación de constructo:

1. Técnica de los grupos conocidos.

Tenemos una opinión que hay que valorar y no tenemos criterio o estándar, el procedimiento consiste en aplicar el instrumento a dos o más grupos y ver si discrimina.

2. Validez estructural o factorial.

La Validez Estructural intenta averiguar el grado en que los indicadores de un concepto reflejan dicho concepto, constituyen dicho concepto o son parte de dicho concepto. Es un procedimiento más sofisticado que el anterior.

Para variables psicosociales es una técnica muy empleada.

3. Matriz-multi riesgo-multi método (mtmm).

Es la tercera técnica o procedimiento de Validez de Constructo, es el más sofisticado de todos aunque se utiliza poco, por ser complejo en el sentido de que requiere utilizar muchas medidas diferentes. El instrumento de medida introduce una fuente de variación, es la racionalidad.

La Validez de constructo se compone de la variable convergente y de la variable discriminante.

- Validez convergente: Es el grado de convergencia para una misma variable entre diferentes métodos.
- Validez discriminante: Las convergentes en términos de valor absoluto debe ser más alta que el coeficiente de validez discriminante. Es la que se da entre los rasgos a través de los métodos.

4. Red nomológica.

Es el más importante y el más utilizado. Establece una red entre las variables. Lo que se mide se hace a través del cuestionario, no mide conceptos, sino definiciones operacionales.

Red Nomológica: cuando la teoría se correlaciona con la práctica. Los resultados que se obtienen en la teoría se corresponden con los resultados que se obtienen en la práctica.

Es el más empleado en cuanto a validez de constructo. Se usa cuando no hay validez de criterio.

Selltiz, Wrightsman y Cook (1965) abordan el tema de la validez de constructo alegando que lo que se busca con este tipo de validez, no es hacer una predicción del comportamiento, sino más bien servir como base para inferir el grado en que el individuo posee alguna característica o rasgo que presumiblemente se refleja en el resultado del test.

Dentro de este tipo de validez podemos encontrar:

1. Validez Convergente: está referida a evidenciar que distintas medidas del concepto llevan a resultados semejantes.
2. Validez Discriminante: muestra la evidencia de que un concepto tal como ha sido medido, puede diferenciarse de otros conceptos; es decir, diferencias que deben encontrarse en medidas contrarias.

Dentro de la validez, deben tenerse en cuenta dos importantes consideraciones:

- ✓ Si el instrumento mide realmente la clase de comportamiento que el investigador cree.
- ✓ Si es una muestra adecuada de esta clase de conducta. Porque puede suceder ocasionalmente que un test que parece estar midiendo una clase de comportamiento se halla, de hecho, midiendo otro.

“La validez de constructo, es el tipo de validez más teórico y complejo. Un constructo es un concepto teórico que se propone para explicar aspectos de la conducta, “en lugar de mostrar la existencia de una relación directa entre los resultados de pruebas, o de otra información relacionada con la selección y los criterios relativos al puesto de trabajo, lo que tratan de medir los métodos de selección (a menudo con las pruebas objetivas) es el grado en

que un candidato posee capacidades y aptitudes (rasgos psicológicos) que se consideran necesarios para el puesto de trabajo. Estos rasgos psicológicos subyacentes se denominan constructos” (Dolan, 2003)

En décadas pasadas la evidencia de validez estaba clasificada en tres categorías, validez de contenido, validez de criterio (incluye validez concurrente y validez predictiva) y validez de constructo como separada y distinta de los tipos de validez. Algunos autores escriben, por ejemplo, que la prueba “X” tiene validez de contenido o que la prueba “Y” no tiene validez de constructo, lo cual es considerado inapropiado. Expertos en el tema han tenido que reconocer que toda evidencia relacionada con la mayoría de las pruebas proporciona evidencia de validez en cuanto a resultados se derivan de un Assessment Center en particular. (Thornton, G. y Rupp D., 2006)

Tabla 6: Cuadro de puntajes del primer Assessment center y ocho años posteriormente.

PRIMER ASSESSMEN CENTER	N	CUARTO NIVEL ALCANZADO
<i>Predicción del cuarto nivel o superior</i>	25	60%
<i>Predicción del tercer nivel alcanzado</i>	23	25%
<i>Predicción por debajo del tercer nivel</i>	89	21%
<hr/>		
OCHO AÑOS POSTERIORMENTE	N	CUARTO NIVEL ALCANZADO
<i>Predicción del cuarto nivel o superior</i>	30	73%
<i>Predicción del tercer nivel alcanzado</i>	29	38%
<i>Predicción por debajo del tercer nivel</i>	76	12%

Fuente: (Byham, 1994, p 5)

Byham (1994) realizó un estudio acerca de la validez predictiva para el cargo de gerente, correspondiente al cuarto de siete niveles gerenciales existentes, al igual que la validez predictiva del tercer nivel o menos con respecto al cuarto, en un primer momento y luego de ocho años, los resultados alcanzados evidencian que la validez predictiva para el cuarto nivel gerencial o superior en el primer assessment center es menor al puntaje obtenido posteriormente en ocho años, lo cual significa que el assessment center tiene un puntaje alto en cuanto a su validez como técnica o método para la selección y reclutamiento de personal.

Tabla 7: Cuadro resumen de conceptos y clasificaciones de validez según varios autores

AUTOR	CONCEPCIÓN	CLASIFICACIÓN
Blum y Taylor (1976)	“La validez de un predictor puede definirse generalmente como el grado en que el predictor permite alcanzar ciertas metas al usuario, midiendo lo que se supone que debe medir. Así el tipo específico de validez implicada depende de la finalidad particular del usuario en cualquier situación”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validez de Predicción ▪ Validez Concurrente ▪ Validez de Contenido ▪ Validez de Construcción ▪ Validez Sintética ▪ Validez Aparente
Brown Frederick (1980)	La validez según este autor es aquella que trata de responder las siguientes interrogantes: ¿Con qué precisión lo mide?, considerándola además como un término genérico que se da a una clase de conceptos y procedimientos estrechamente relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validez Relacionada con los Criterios ▪ Validez Predictiva ▪ Validez Concurrente ▪ Validez de Contenido ▪ Validez de Construcción <ul style="list-style-type: none"> - Métodos Intrapuebas - Métodos Interpuebas
Thorndike Robert (1989)	Cuando se evalúa la validez de una prueba, se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuáles generalizaciones se pueden hacer a partir de la puntuación de esa prueba?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validez de Contenido ▪ Validez de Concepto ▪ Validez de Pronóstico
Coolican Hugh (1994)	Este autor parte de la suposición de que un efecto o prueba es válida, ahí demuestra o mide lo que el experimentador piensa o dice.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validez de Apariencia ▪ Validez de Contenido ▪ Validez de Criterio: <ul style="list-style-type: none"> - Validez Concurrente - Validez Predictiva • Validez de Constructo
Hernández, Fernández y Baptista (1994)	“Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”	<ul style="list-style-type: none"> • Validez Interna: <ul style="list-style-type: none"> - Validez de Contenido - Validez de Criterio: <ul style="list-style-type: none"> +Validez Concurrente + Validez Predictiva - Validez de Constructo • Validez externa

Fuente: (Boscán y Díaz, 1995, p 79)

Validez de los instrumentos de selección (Assessment Center):

Las entrevistas son mayormente utilizadas por las empresas, ya que el Assessment Center conlleva costos y tiempo, los cuales algunas empresas no cuentan con esos recursos, más que todo pueden ser las medianas y pequeñas empresas, en cambio las grandes empresas aplican esta técnica ya sea para seleccionar ejecutivos, procesos de desarrollo o promoción. Spencer y Spencer (1993) muestra los resultados de un estudio acerca de los métodos de recolección, en dicho estudio se evidenció que el Assessment Center tiene mayor índice de eficiencia predictiva en comparación con otros métodos de selección, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 8: Cuadro de Métodos de Recolección de Información

Métodos de Recolección de Información	Eficiencia Predictiva
Assessment Center	0.65
Entrevista basada en indicadores conductuales	0.48 – 0.61
Muestra de trabajadores evaluados objetivamente	0.54
Prueba de habilidades	0.53
Prueba de personalidad	0.39
Datos bibliográficos analizados objetivamente	0.38
Referencia de trabajos previos	0.23
Entrevistas sin entrenamiento	0.05 – 0.19

Fuente: (Spencer L. y Spencer S. (1993), tomado de Ascanio y Valero, 2003)

En una revisión de 21 estudios realizados por Lievens, que realizó en 1998 (Ascanio y Valero, 2003), encontró que existen tres factores que inciden en la validez de constructos de Assessment Center:

- Las competencias: se refiere al número de distinciones conceptuales y transferencias.
- Los facilitadores o los observadores: representado por el tipo de asesor y tipo de entrenamiento.
- Los ejercicios utilizados: hace referencia a la forma de los ejercicios y uso de role-players.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

Grupo Control:

Empresa A:

Es la empresa líder en Torrefacción de café en Venezuela, con más de cien años en el mercado busca garantizar el suministro de café de calidad, en forma eficaz a todos sus clientes. Cuentan con materia prima, personal, tecnología equipos y productora de marca reconocida, acordes a las exigencias del mercado. La visión es estar orientados a ser líderes, competitivos y exitosos. Su misión es comprometerse con sus clientes, accionistas, personal, proveedores y el entorno, basándose en un sistema de gestión de calidad que garantiza la estandarización de los procesos, la disciplina en el cumplimiento de sus exigencias y la mejora continua.

Empresa B:

Es una empresa líder, familiar e internacional que no cotiza en bolsa. Su dedicación a la innovación, la calidad de sus productos, la persistencia de sus principios y valores, la excelencia en el trabajo, el compromiso con sus empleados, la comunidad y el medio ambiente son pilares de su crecimiento y liderazgo.. Tiene presencia en más de 70 países, ofreciendo una gama diversa de productos que ayudan a la limpieza y cuidado del hogar. Sus productos se conocen en Venezuela desde la década de los años 30, cuando se importaban de Estados Unidos, actualmente tiene más de cincuenta años produciendo en el país. Su misión es crear y fomentar entre todos sus empleados un ambiente de trabajo donde predomine el respeto al ser humano y fomente un alto sentido de participación. Su visión es brindar a sus clientes un producto innovador, con beneficios únicos que permiten seguir a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos y seguir siendo líderes en todas las categorías en las que compiten en el mercado.

Grupo Experimental:**Empresa C:**

La empresa tiene cincuenta años de experiencia en el área del mayoreo, los cuales lo soportan y avalan como una organización del ramo ferretero, caracterizada por su seriedad y visión de futuro. Con una consistencia y constancia de propósito, en donde nuestra razón de ser es: El Cliente. Hace más de una década iniciaron sus operaciones de ventas al detal, con la apertura de su primera tienda en Caracas, dando así inicio al concepto de ferretería de autoservicio en Venezuela.

Empresa D:

Es la cadena pionera en la implantación y desarrollo del concepto de farmacias autoservicio en Venezuela. En el 2008, cumplieron noventa años de servicio en el país. Fue la primera empresa en introducir del concepto de Farmacia Autoservicio en Venezuela, lo cual significo un cambio de paradigma en el sector. Esta empresa tiene como visión consolidarse como la cadena número uno de farmacias autoservicio en Venezuela y como misión ofrecer a los clientes servicios de calidad bajo el concepto de farmacias autoservicios.

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Dankhe (1986) existen cuatro tipos de investigación como lo son: exploratorios, correlacionales, descriptivos y explicativos.

Tomando en cuenta el problema y los objetivos de la esta investigación, el tipo de estudio que mejor se ajusta a esta problemática es el *correlacional* ya que se pretende

Según Dankhe (1986):

“Este tipo de estudio tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o mas conceptos. La utilidad principal de este tipo de estudios es saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada.” (Citado por Hernández, Fernández y Baptista; 1991,p. 63 y 34)

TIPO DE DISEÑO

Según Balestrini (1997) existen diversas clasificaciones de los tipos de diseño de investigación pero fundamentalmente hace énfasis a los que están relacionados con el tipo de datos que se deben recolectar, estos se pueden dividir en: *diseños de campo* y *diseños bibliográficos*; a su vez los diseños de campo se pueden clasificar en experimentales y no experimentales. Para esta investigación el tipo de diseño que mejor se ajusta es un *diseño cuasi-experimental de campo*, ya que la población fue dividida en dos grupos; un grupo control: que son aquellas empresas que no utilizan la técnica del Assessment center y un grupo: experimental: que son aquellas empresas que utilizan el Assessment center como técnica de selección, y los datos fueron recogidos de fuentes primarias.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991, p.173) una investigación Cuasi-experimental se define como: el tipo de diseño donde los sujetos no son asignados al azar a

los grupos ni emparejados; sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento, son grupos intactos (la razón por la que surgen y la manera como se formaron fueron independientes o aparte del experimento).

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991, p. 175) los diseños de investigación cuasi- experimentales se dividen en:

1. *Diseño con pos prueba únicamente y grupos intactos*: Utiliza a dos grupos, uno recibe el tratamiento experimental y el otro no. Los grupos son comparados en la post-prueba para analizar si el tratamiento experimental tuvo un efecto sobre la variable dependiente.
2. *Diseño con pre prueba-pos prueba y grupos intactos (uno de ellos de control)*: Este diseño es similar al de con pos prueba únicamente y grupos intactos, solamente que a los grupos se les administra una pre prueba.
3. *Diseño cuasi experimentales de series cronológicas*: Se aplican mediciones repetidas de la variable dependiente y se inserta el tratamiento experimental entre dos de esas mediciones en al menos un grupo, mientras que a otro grupo no se le aplica ningún tratamiento en el periodo de experimentación.

En el caso específico de esta investigación el diseño que más se ajusta según la problemática y los objetivos planteados es el diseño con pre prueba–post prueba correlacional /causal.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La Unidad de análisis de la presente investigación son los puntajes obtenidos por los sujetos en el Pre Test (Actividad de Assessment Center) y en Post Test (Evaluación del desempeño), los cuales serán aplicados en dos compañías que implementan la técnica del Assessment Center y la Evaluación de desempeño aplicada a dos compañías que no aplican dicha técnica, estas empresas están ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas que posteriormente se les aplicara tratamiento estadístico.

POBLACIÓN

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones”. (Selltiz, 1974, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 210). En la presente investigación la población está representada por empresas que aplican la técnica del Assessment Center y por empresas que no aplican la técnica, sino aquellas que aplican la técnica tradicional de entrevista ubicadas en el área metropolitana.

Tabla 9: Cuadro de la Población de las empresas que no Aplican Assessment Center

Sector Económico	Nombre de la empresa
Banca	Mercantil
	Banco del Caribe
Manufactura	Sc Johnson
	Giacomelo
Retail	Farmahorro
	Ferka
Alimentos y bebidas	Café Fama de América

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Tabla 10: Cuadro de la Población de las empresas que Aplican Assessment Center

Sector Económico	Nombre de la empresa
Banca	Banesco
Manufactura	Polar
	Plumrose
	Nestle
Retail	Farmatodo
	Ferretotal
	Superferretería Epa
Telecomunicaciones	Digitel
	Movistar
Farmacéutico	Pfizer

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

MUESTRA

La muestra suele ser definida como un “*subgrupo de la población*” (Sudman 1976, en Hernández, Fernández y Baptista, 1991; p. 210)

Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. · “*Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo*” (Hernández, Fernández y Baptista, 1991; p. 211).

“*La muestra es, en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población*”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991; p 212).

Para el desarrollo de esta investigación se escogió un tipo de muestreo no probabilístico de sujetos tipo que sean usuarios de la técnica de Selección de Assessment Center, así como también de sujetos tipo que no sean usuarios de la técnica del Assessment Center. Según

Baptista (1991) este tipo de muestras “no requiere tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente”

Se empleó este tipo de muestreo por ser el que permite la elección adecuada de los sujetos que se adaptan al cumplimiento de los objetivos de la investigación, ya que se requiere un grupo de individuos que no solo participen en la dinámica del Assessment Center sino que también sean seleccionados por dicha técnica, el grupo de sujetos al que se hace mención, están referidos a aquellos que únicamente estén próximos a ocupar cargos relacionados con el rol de ventas y /o servicios.

En la presente investigación la muestra está representada por cuatro empresas, las cuales dos de ellas aplican la técnica del Assessment Center y las otras dos aplican la técnica tradicional de entrevista, en el siguiente cuadro se presentan las empresas.

Tabla 11: Cuadro de la Muestra de las empresas que no aplican Assessment Center

Sector Económico	Nombre de la empresa	Observaciones
Banca	Mercantil	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.
	Banco del Caribe	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
Manufactura	Giacomelo	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.
Retail	Farmahorro	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	Ferka	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	Johnson	Participante en el estudio.
Alimentos y bebidas	Café Fama de América	Participante en el estudio

Fuente: Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Tabla 12: Cuadro de la Muestra de las empresas que aplican Assessment Center

Sector Económico	Nombre de la empresa	Observaciones
Banca	Banesco	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.
Manufactura	Polar	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	Plumrose	No participante en el estudio debido a que no hubo disponibilidad de la persona.
	Nestlé	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
Retail	Farmatodo	Participante en el estudio
	Ferretotal	Participante en el estudio
Telecomunicaciones	Digitel	Invitada al estudio pero no manifestó interés en participar
	Movistar	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo.
Farmacéutico	Pfizer	Invitada al estudio pero no hubo disponibilidad de tiempo de la persona contacto.

Fuente: (Jaimés y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Tabla 13: Cuadro de la Muestra Total de las Empresas participantes

Técnica de Selección	Nombre de la empresa
Entrevista	Café Fama de América
	Johnson
Assessment Center	Ferretotal
	Farmatodo

Fuente: (Jaimés y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Según Hernández, Fernández y Baptista (1991, p.263) en la investigación social se disponen de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos se pueden combinar dos o mas métodos de recolección de datos.

Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación, se recopiló la información requerida a través de tres instrumentos de recolección de datos. En el caso específico de esta investigación se utilizaron una serie de tres instrumentos para medir las variables de Validez del Assessment Center y Evaluación del Desempeño, los instrumentos empleados para la recolección de los datos fueron los utilizados por Moreno y Sánchez (2007), en Validez predictiva del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas en empresas del área metropolitana:

1. *Guión de entrevista estructurada sobre la ejecución de la técnica de selección Assessment Center*: hace referencia a una serie de preguntas, de las cuales en primer lugar se provee información acerca de la intención del proyecto a desarrollar, posteriormente se establecen preguntas con la finalidad de obtener información relevante acerca de cómo las empresas implementan la técnica del Assessment Center, abarcando aspectos tales como: tiempo que tienen aplicando la técnica, a que tipos de cargos, numero de candidatos, lugar para realizar la actividad, instrumento utilizado para registrar los resultados y el procedimiento para aplicar la técnica.
2. *Formato de registro de comportamientos de candidatos seleccionados a través de Assessment Center*: se utiliza con la finalidad de evaluar a los candidatos tomando en consideración cinco competencias, en donde cada una tiene cuatro comportamientos respectivamente. Los evaluadores registran la puntuación final durante la aplicación de la técnica de Assesment Center. El instrumento está

dividido en tres secciones: la primera hace referencia a la identificación general de la organización, la segunda indica las instrucciones acerca de la manera como debe ser completado el formato y presenta la calificación para cada uno de los comportamientos y por último la sección tres, la cual presenta el registro de los comportamientos observados durante la aplicación de la técnica. La escala está representada por la siguiente calificación:

0: Nunca presenta dichos comportamientos.

1: Algunas veces presenta dichos comportamientos.

2: Siempre demuestra dichos comportamientos.

La escala se realizó de esta manera debido a que en el Assessment Center se evalúa la presencia de comportamientos que evidencian las competencias. Tal como establece Byham (2004). “Las simulaciones están hechas para sacar comportamientos relevantes de los aspectos más importantes de la posición o nivel para el cual el participante está siendo considerado. Conocido como dimensiones, estos aspectos del trabajo son identificados como prioritarios para el Assessment Center a través del análisis del objetivo de la posición. Un procedimiento del análisis del trabajo identifica los comportamientos como motivaciones y conocimientos que son críticos en el éxito de la posición. Durante el Assessment Center las simulaciones del trabajo sacan los comportamientos o conocimientos de los participantes en las dimensiones del objetivo”.

Tabla 14: Cuadro de Competencias medidas para evaluar a la fuerza de ventas de cuatro empresas del área Metropolitana.

Empresas Competencias	A	B	C	D
Orientación al Cliente	X	X	X	X
Búsqueda de información	X	X	X	X
Sentido de urgencia	X	X	X	X
Impacto e influencia	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Comunicación	X			X
Liderazgo	X	X		
Empatía		X		
Orientación al Logro			X	
Autocontrol				
Orientación Costo Beneficio				X
Preocupación por el orden		X		

Fuente: Moreno y Sánchez (2007). Validez predictiva del Assessment Center para seleccionar la fuerza de ventas en empresas del área metropolitana.

La competencias comunes utilizadas por todas las empresas, fueron las mismas empleadas por Moreno y Sánchez (2007), las cuales son; orientación al cliente, búsqueda de información, sentido de urgencia, impacto e influencia y trabajo en equipo. Estas competencias comunes fueron seleccionadas por dos empresas que aplican la técnica del Assessment Center y dos que aplican la técnica tradicional de entrevista. Igualmente se presentan las competencias no comunes, las cuales no son usadas por todas las empresas participantes en el estudio, las cuales fueron las siguientes: comunicación, liderazgo, empatía, orientación al logro, autocontrol, orientación costo-beneficio y preocupación por el orden.

Las competencias evaluadas y sus respectivos indicadores de conducta fueron extraídas del modelo propuesto de Hay Group, por Moreno y Sánchez (2007) debido a que son utilizadas por las empresas que aplican la técnica de Assessment Center para los procesos de algunos subsistemas de Recursos Humanos, con el objetivo de mantener un lenguaje común y homologar las competencias a medir en las compañías. A continuación se presenta la definición de cada una de las competencias:

1. Trabajo en equipo: es la disposición de trabajar con otros para el logro de un objetivo común.

Indicadores de conducta:

- Colabora con el equipo: responde positivamente a las solicitudes del equipo y le da importancia a los objetivos de la Organización.
- Comparte su experiencia y valora al equipo: ofrece ayuda espontánea a los miembros del equipo en áreas donde posee experiencia y en ocasiones porque lo exige la dinámica del trabajo.
- Incentiva la participación en equipo: solicita la opinión de los demás miembros del equipo.
- Conformar equipos de trabajo eficiente: actúa como líder de un equipo generando un clima de trabajo en conjunto.

2. Sentido de urgencia: es la capacidad para actuar frente a una situación de manera rápida, efectiva y oportuna, tomando acciones para evitar la repetición del evento.

Indicadores de conducta:

- Comprende la importancia de dar respuesta inmediata: está consciente del impacto que su gestión tiene en los resultados finales de la Organización.
- Actúa rápidamente: actúa rápido y decididamente ante un problema o situación teniendo en cuenta el impacto que tiene su trabajo para los resultados de la empresa, sin descuidar detalles.

- Tiene tenacidad con sentido de urgencia: es constante, no se detiene ante obstáculos para buscar la solución y que perdure en el tiempo.
 - Anticipa las urgencias: anticipa las situaciones de emergencia y toma acciones para solucionarlas, con un plan de contingencia.
3. Búsqueda de Información: es la inquietud y la curiosidad por saber más sobre el mercado, la competencia, el cliente y otros temas o personas.

Indicadores de conducta:

- Indaga personalmente: se preocupa por tener toda la información relacionada con un tema, situación o problema.
 - Profundiza en el tema: formula en una serie de preguntas para ahondar en el origen de los problemas, quejas o requerimientos del cliente, para profundizar en el tema.
 - Investiga a fondo: realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y mejor información posible acerca de los procesos en curso o comportamiento de los clientes.
 - Usa sistemas de información propios: crea e implanta procedimientos o hábitos que le permiten recoger información del cliente de manera periódica.
4. Impacto e influencia: es la capacidad de influir y convencer a los clientes, proveedores y demás personas de la organización.

Indicadores de Conducta:

- Se preocupa por la imagen: se interesa por su propia imagen y reputación y el de la empresa.
- Actúa para convencer y persuadir de forma directa: utiliza elementos de persuasión directa como datos, cifras, hechos en la interacción con los clientes y otros para convencerlos.

- Usa estrategias de influencia compleja: utiliza terceras personas o expertos dentro de la organización, para que apoyen sus ideas y planes para el área o la Organización.

5. *Orientación al cliente*: es el deseo innato por querer ayudar a los clientes internos y externos en satisfacer sus necesidades

- Se comunica adecuadamente: es atento y amable, escucha con atención y responde activamente a preguntas y solicitudes de los clientes.
- Responde de manera efectiva: es honesto y sincero con el cliente, asumiendo los compromisos que realmente puede cumplir.
- Contribuye valor agregado: se anticipa a las necesidades de los clientes, relacionando los productos o servicios con necesidades o requerimientos futuros. (Hay Group, s/f)

3. *Formato de evaluación de desempeño*: este formato se empleó tanto para las empresas que aplican la técnica del Assessment Center como para las que no la aplican, tiene como finalidad evaluar el desempeño de un candidato al mes de haber sido seleccionado bajo la técnica de Assessment Center y por otro lado considera a los candidatos seleccionados bajo la técnica de la entrevista, en donde se midieron las mismas competencias e indicadores representados en el formato de registro de candidatos seleccionados a través de Assessment Center. Este Instrumento tiene secciones similares al formato mencionado anteriormente, con la finalidad de facilitar la futura comparación entre ambos; consta de tres partes, la primera de ellas relacionada con las instrucciones generales de llenado del formato y una pequeña reseña explicativa vinculada a la forma en que se manipuló la información. La segunda parte se refiere a los datos generales del evaluado tales como: cargo que ocupa, antigüedad en el mismo, y evaluador entre otros. La última parte está dividida en cinco secciones, cada una de estas secciones representa las mismas competencias evaluadas en el Assessment Center, con sus respectivos indicadores de conductas (comportamientos que evidencian la competencia) puntuados bajo la misma modalidad:

0: Nunca presenta dichos comportamientos.

1: Algunas veces presenta dichos comportamientos.

2: Siempre demuestra dichos comportamientos.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para poder realizar el abordaje metodológico de la presente investigación se pretende:

1. Visitar las empresas participantes en el estudio: el contacto de las empresas se realizó vía telefónica, con la finalidad de fijar una cita para posteriormente exponer personalmente la intención del proyecto.
2. Elaborar flujogramas del proceso de Assessment Center en cada organización: para obtener información acerca del proceso de la aplicación de la técnica se empleó el guión de entrevista estructurada, con la finalidad de conocer la dinámica de la planificación y desarrollo del Assessment Center en las empresas.
3. Recolectar los resultados de los Assessment aplicados: los resultados se obtuvieron a través del formato de registro de comportamientos de candidatos seleccionados a través del Assessment Center, en donde se evaluaron a los candidatos para ocupar cargos en el Departamento de ventas.
4. Aplicar la Evaluación de desempeño: este instrumento se aplicó tanto a los candidatos escogidos bajo la técnica del Assessment Center como a los candidatos escogidos bajo la técnica tradicional de entrevista.
5. Calculo de la Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center: Se realizó a través de un contraste de hipótesis sobre la igualdad y diferencia de medias de las puntuaciones obtenidas en las respectivas evaluaciones, tanto del Assessment Center como la Evaluación de Desempeño, cabe destacar que para realizar el mencionado contraste, ambas herramientas de medición tienen homologados los criterios a evaluar, es decir, el instrumento para el Assessment Center así como el instrumento para la evaluación de desempeño midieron las mismas competencias observadas y la frecuencia en que se presentan.

Tratamiento estadístico:

En la presente investigación se utilizó para cada uno de los instrumentos un “valor numérico, discreto que únicamente puede tomar una cantidad finita o numerable de valores” (Ferrán, 1996, p.6), este tipo de variable permite la aplicación de ciertos métodos estadísticos para el tratamiento de datos cuantitativos.

En el estudio, debido a la selección rigurosa de la muestra (de acuerdo a las delimitaciones de la investigación) el tratamiento de las mismas se basa en el Teorema Limite Central que “asegura que la distribución de muestreo de la media se aproxima a la normal al incrementarse el tamaño de la muestra. Por lo tanto, no se necesita conocer cuál es la forma de la distribución de la población de la que se seleccionó la muestra. Se puede utilizar la distribución normal para inferir sobre el valor del parámetro disponiendo sólo de lo que se pueda obtener de la muestra, es decir, sin conocer nada sobre la forma de distribución Normal como una aproximación a la distribución de muestreo de la media cuando el tamaño de la muestra es de al menos 30 elementos.” (Cristiofoli, 2003, p.42). Por ello se asume que la distribución de la población es normal, lo cual permite realizar inferencias estadísticas a partir de la muestra de candidatos de cada una de las compañías, extrapolando los resultados al resto de la población.

Para fines de la investigación se propuso en primer lugar determinar la validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center, para cumplir con dicho objetivo, se escogió el método de Contraste de Hipótesis de Diferencia de Medias para muestras independientes, para evaluar si los resultados obtenidos en el assessment center se aproximan a los resultados obtenidos en la evaluación de Desempeño, este tipo de método permite el planteamiento de dos tipos de hipótesis “ a la conjetura que se realiza sobre el valor de un parámetro la denominamos hipótesis nula. Para decidir sobre la validez de tal conjetura será necesario elaborar un regla de decisión”. (Ferran 1996, p.7).

A efectos de esta exposición se estableció como hipótesis nula (H_0) que las medias obtenidas en la aplicación de ambos instrumentos (Assessment/desempeño), son iguales dado un nivel de confianza del 95% Vs. La hipótesis alternativa (H_1) de que existen diferencias significativas en las medias.

En segundo lugar se planteó observar si existen diferencias significativas en el desempeño de las organizaciones que aplican la técnica de Assessment Center y las empresas que no aplican la técnica, por lo cual se seleccionó el Contraste de Análisis de Varianza (ANOVA) de un factor para la igualdad de medias. Según Pardó y Ruiz (2002), “es una generalización de la prueba T para dos muestras independientes al caso de diseños con más de dos muestras” (p.269). En el estudio serán las muestras tomadas en cada una de las empresas participantes en el estudio. La ANOVA se utilizó para comparar la puntuación del desempeño en las diferentes organizaciones.

A continuación se presenta la explicación detallada de los métodos utilizados (Pardó y Ruiz, 2002, p. 260):

- **Método del Contraste de Hipótesis de Diferencia de Medias para Muestras Independientes:**

Sean X_1, X_2, \dots, X_n (Assessment) Y_1, Y_2, \dots, Y_n (Desempeño), muestras aleatorias independientes de las poblaciones $N(\mu_x, \sigma^2_x)$ y $N(\mu_y, \sigma^2_y)$ respectivamente.

Las Hipótesis a contrastar son:

H_0 : $\mu_x - \mu_y = 0$ Vs.

H_1 : $\mu_x - \mu_y \neq 0$

El estadístico de contraste para la diferencia de medias será:

$$T = \frac{(\bar{X} - \bar{Y}) - (\mu_{\text{assessment}} - \mu_{\text{desempeño}})}{\sqrt{\sigma^2(Y_{\text{Assessment}} - Y_{\text{Desempeño}})}}$$

El estadístico o prueba T tiene dos versiones que difieren en la forma de estimar el error típico de la diferencia:

$$\sigma_{Y1-Y2}$$

Si puede asumirse que las dos varianzas poblacionales son iguales ($\sigma^2 = \sigma^2_2 = \sigma^2$), esa única varianza poblacional σ^2 puede estimarse utilizando el promedio ponderado de σ^2 de las varianzas insesgadas muestrales S^2_{n-1} y S^2_{m-1} . Con esta estimación promedio de la varianza poblacional, el error típico de la diferencia puede obtenerse como:

$$\hat{\sigma}_{Y1-Y2} = \hat{\sigma}^{1/2} \sqrt{(1/n + 1/m)}$$

Al proceder de esta manera el estadístico T sigue siendo una variable distribuída según el modelo de probabilidad t student, pero los grados de libertad de la distribución cambian. Para estimar los nuevos grados de libertad suele utilizarse una ecuación propuesta por Welch (1938):

$$gl = \frac{(S^2_{n1}/n + S^2_{m-1}/m)^2}{[(S^2_{n1}/n)^2 * (1/n-1)] + [(S^2_{m-1}/m)^2 * (1/m-1)]}$$

Como regla de decisión el programa presenta una probabilidad llamada nivel crítico, si el valor del mismo es menor a $\alpha = 0,05$ (nivel de significación) debe rechazarse la hipótesis de igualdad de medidas.

- **Método de Contraste de Análisis de la Varianza (ANOVA) de un factor para la igualdad de medias:**

Sean:

X_{11}	X_{12}	X_{1n1}
X_{21}	X_{22}	X_{2n2}
....
X_{k1}	X_{k2}	X_{knk}

Donde K son muestras independientes de poblaciones normales $N(\mu_1, \sigma^2)$, $N(\mu_2, \sigma^2)$, ..., $N(\mu_k, \sigma^2)$. En el caso específico de esta investigación K representa las categorías de la variable “Empresa”.

Se desea contrastar las hipótesis:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

H_i: No todas las μ_i son iguales (al menos dos son distintas)

La Anova consiste en descomponer la variabilidad total en la suma de dos variables provenientes de dos fuentes de variabilidad: variabilidad inter grupos y variabilidad intra grupos.

	1	2	K	
	X_{11}	X_{12}	K_{k1}	
	X_{21}	X_{22}	K_{k2}	
	
	X_{k1}	X_{k2}	K_{knk}	
Totales	T_1	T_2	T_k	$T_{...}$
Medias					

Donde:

$$T_i = \sum_{j=1}^{n_i} X_{ij} \quad \bar{X}_i = T_i / n_i \quad T_{..} = \sum_{i=1}^k T_i \quad \bar{X}_{..} = T_{..} / n$$

$$n = \sum_{j=1}^k n_i$$

La igualdad básica es la siguiente:

$$\text{STC (suma cuadrado total)} = \text{SCEntre Grupos} + \text{SCDentro de grupos}$$

(Teorema Hoggens)

Donde:

$$\text{STC} = \sum_i \sum_j (X_{ij} - \bar{X}_{..})^2 = \sum_i \sum_j X_{ij}^2 - n\bar{X}_{..}^2 = \sum_i \sum_j X_{ij}^2 - T_{..}^2 / n$$

(Suma de cuadrados de lo desvíos de las observaciones con respecto a la media total)

$$\text{SCEntre grupo} = \sum_i \sum_j (X_i - \bar{X}_{..})^2 = \sum_i n_i (X_i - \bar{X}_{..})^2 = \sum_i T_i^2 / n - T_i^2 / n$$

(Suma de cuadrados de los desvíos de las medias de cada grupo con respecto a la media total)

$$\text{SCDentro de grupos} = \sum_i \sum_j (X_{ij} - X_i)^2 = \sum_i (\sum_j X_{ij}^2 - n_i X_i^2) = \sum_i \sum_j X_{ij}^2 - \sum_i T_i^2 / n_i$$

Se demuestra que $\text{SCEG} \sim (\chi)^2_{k-1}$, $\text{SCDG} \sim (\chi)^2_{n-k}$ y son independientes. El contraste de hipótesis se efectúa comparando ambas sumas de cuadrados, mediante el siguiente estadístico=

$$F = \frac{\text{SCEG} - K - 1}{\text{SCDG} - n - k}$$

$\sim F_{k-1, n-k}$

Donde $k-1$ y $n-1$ son los grados de libertad

Región o zona Crítica:

$$RC = \{F: F > F_{k-1; n-k; 1-\alpha}\}$$

Regla de decisión: valores grandes de F nos llevan a rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias. Según Pardó y Ruiz (2002) “si el nivel crítico asociado al estadístico F (si la probabilidad de obtener valores como el obtenido o mayores) es menor que $\alpha = 0,05$ (nivel de significación), deberá rechazarse la hipótesis de igualdad de medias y se podrá concluir que no todas las medias poblacionales comparadas son iguales.

Tabla 15: ANOVA

Fuente de Variación	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrados Medias	F
Inter Grupos	SCDEG	K-1	CMEG= SCEG/ K-1	F=CMEG/CMDG
Intra Grupos	SCDG	n- K	CMDG=SCDG/n-K	

Total	SCTotal	n-1	
-------	---------	-----	--

Fuente: Pardo y Ruiz (2002)

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

La variable “es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse (...) adquieren valor para la investigación científica cuando pueden ser relacionadas con otras” (Baptista et al, 2000. p.75), las variables a considerar en este estudio son:

Tabla 16: Operacionalización de Variables.

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Validez del Assessment Center	Es el resultado del proceso de la aplicación del Assessment Center, en el cual se predice el futuro comportamiento del candidato en el puesto de trabajo. Byham (1994)	La validez del Assessment Center depende de: a) Las competencias b) Los facilitadores c) Los ejercicios	a) Número de distinciones conceptuales y transferencias. b) Tipo de asesor y tipo de entrenamiento.

			c) Forma de los ejercicios y uso de role-players.
Evaluación del Desempeño	“Se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamiento y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.”. (Dolan, 2003, p. 165)	Conocimientos requeridos para el logro de las competencias.	- Conjunto de conocimientos que demuestra el sujeto con respecto a las competencias.
		Evidencias de presentación de las competencias.	-Comportamientos y habilidades del sujeto en relación a las competencias
		Calidad en el logro de las Competencias	-Puntajes obtenidos por el individuo por el con respecto a las competencias.

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación. Éstos se obtuvieron por medio de los tres instrumentos de recolección de datos que se escogieron para alcanzar los objetivos planteados.

Según lo observado se puede afirmar que la dos empresas participantes en el estudio que realizan la técnica de la entrevista tienen más de 5 años aplicando la técnica, para el caso específico de esta investigación los cargos que se reflejan en la tabla 17, son los pertenecientes al rol de ventas, también se puede observar que el tiempo de duración del proceso de entrevista oscila entre ½ hora y 1 hora.

Se puede observar que la diferencia más notoria dentro de las empresas que aplican la técnica de la entrevista es el tiempo que llevan aplicando la herramienta dentro de las mismas, por un lado la empresa A lleva más de 8 años aplicándola, mientras que en la empresa B lleva 6 años utilizando la técnica.

También se puede observar que las dos empresas participantes en el estudio que realizan la técnica del Assessment Center siguen a cabalidad la metodología socio-psicodramática, tal como lo indica la tabla 18, el número de candidatos evaluados en cada sesión oscila entre 8 y 12 candidatos, el tiempo de duración del proceso de Assessment Center es de 3 a 4 horas, en ambas empresas se puede observar que las empresas cuentan con tres evaluadores por cada actividad de Assessment Center.

La diferencia más marcada se puede observar en el tiempo de aplicación de la técnica de Assessment Center dentro de las empresas, en la Empresa C tienen 5 años aplicando la técnica y por otro lado la Empresa D tiene 1 año aplicando la herramienta dentro de la organización.

También se puede percibir que existen diferencias entre las dos empresas en los cargos a seleccionar a través del Assessment Center, por supuesto esto varía de acuerdo a la dinámica que lo exige la realidad de cada compañía en particular. Sin embargo por medio de la herramienta en cuestión son afines y están vinculados en su mayoría a las ventas y /o servicio.

Se observa también que existe discrepancia en la fase del proceso de selección en el que se ubica la realización de la técnica de Assessment Center, esto pone en evidencia los diferentes filtros por los que debe pasar el candidato antes de la convocatoria al Assessment.

Tabla 17: Cuadro del Proceso de aplicación de la técnica de entrevista (Grupo Control)

Empresas/ Items	A	B
Tiempo de aplicación de la técnica en la empresa.	8 años	6 Años
Cargos seleccionados	- Supervisor de tienda	- Asistente de piso de tienda.

mediante la técnica	- Subgerente de tienda	- Asistente de farmacia. - Aprendiz de farmacia.
Ubicación de la entrevista en el proceso de selección	Cuarta fase	Segunda fase
Duración del proceso (N°. de horas)	1	½

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En el caso de las empresas que se mencionan en la Tabla 17, la técnica de entrevista se realiza solo con el fin de seleccionar; para que los candidatos sean convocados a entrevista deben pasar por filtros previos. A continuación se presentan los flujogramas para llegar el proceso de entrevista en cada empresa.

En la Empresa A primero se da a conocer la solicitud de empleo, con los candidatos que se postulan al cargo se hace una preselección según el perfil requerido, luego se realiza un sondeo telefónico con las personas que fueron preseleccionadas y de esa preselección se convoca a los candidatos para la entrevista y por último se selecciona a la persona más idónea para el cargo.

Flujograma 2: Proceso de entrevista en Empresa A



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En la Empresa B primero se realiza un sondeo telefónico con todos los candidatos que se postularon al cargo, luego se les convoca a entrevista y por último se realiza la selección.

Flujograma 3: Proceso de Entrevista en Empresa B



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Tabla 18: Cuadro Proceso de aplicación del Assessment Center (Grupo experimental)

Empresas/ Items	C	D
Tiempo de aplicación de la técnica en la empresa.	5 años	1 Año
Cargos seleccionados mediante la técnica	- Supervisor de tienda - Subgerente de tienda	- Asistente de piso de tienda. - Asistente de farmacia. - Aprendiz de farmacia.
Ubicación del Assessment en el proceso de selección	Segunda fase	Tercera fase
Candidatos evaluados por sesión (Nro. de personas)	8-10	10-12
Evaluadores por sesión (N° de personas)	3	3

Duración del proceso (N°. de horas)	4	3-4
-------------------------------------	---	-----

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En el caso de las empresas que se mencionan en la Tabla 18, la técnica de Assessment Center se realiza con el fin de la promoción y de los empleados y la selección de candidatos dentro de la organización, para que los candidatos sean convocados a participar en el proceso de Assessment Center deben pasar por filtros previos. A continuación se presentan los flujogramas para llegar el proceso de Assessment Center en cada empresa.

En la Empresa C se utiliza la herramienta del Assessment Center sólo para promociones de empleados, primero se realiza una preselección según el perfil requerido, luego se hace el filtro principal que sería el Assessment Center y luego se selecciona a los empleados que serán ascendidos.

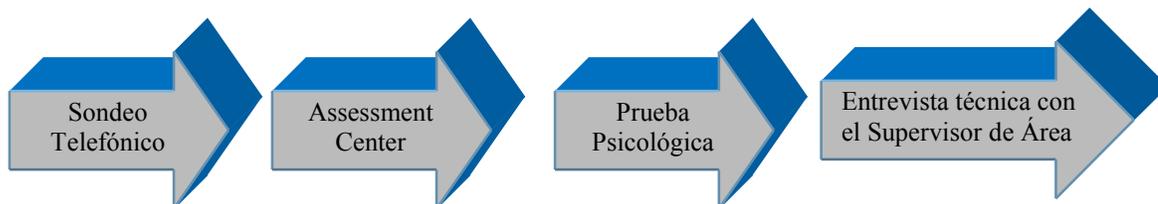
Flujograma 4: Proceso del Assessment Center en Empresa C



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En la Empresa D el proceso de selección es más riguroso y consta de cuatro partes, el Assessment Center es empleado solo para seleccionar, para que los candidatos sean convocados a la actividad deben pasar por dos filtro previos, sondeo telefónico y pruebas de actitud y proyectivas. No obstante, el Assessment no es la fase definitiva para la selección sino que luego los participantes son remitidos a una entrevista de Recursos Humanos en donde se define los candidatos a ingresar.

Flujograma 5: Proceso del Assessment Center en Empresa D



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Para este estudio se llevó a cabo la realización de flujogramas de trabajo para observar con mayor claridad como es aplicada tanto la herramienta del Assessment center, como de la entrevista en las empresas examinadas. De este modo se controla una de las variables que puede influir en la efectividad de las técnicas; en el caso del Assessment Center es la correcta aplicación de la metodología y la debida formación de los evaluadores; y para el caso de la entrevista es la correcta aplicación de la herramienta. Como se mencionó anteriormente las empresas participantes que conforman el grupo experimental (aplicación del Assessment Center), cumplen a cabalidad con los principios fundamentales de la técnica socio-psicodramtica: caldeamiento, acción y cierre ; las empresas participantes que conforman el grupo control (aplicación de entrevista), utilizan la misma metodología para llevar a cabo la entrevista y persiguen el mismo fin, que es seleccionar a los candidatos correctos para los perfiles requerido.

En una revisión de los veintiún (21) estudios de Lievens (1998), se encontró que existen tres factores que inciden en la validez del Assessment Center, estos son:

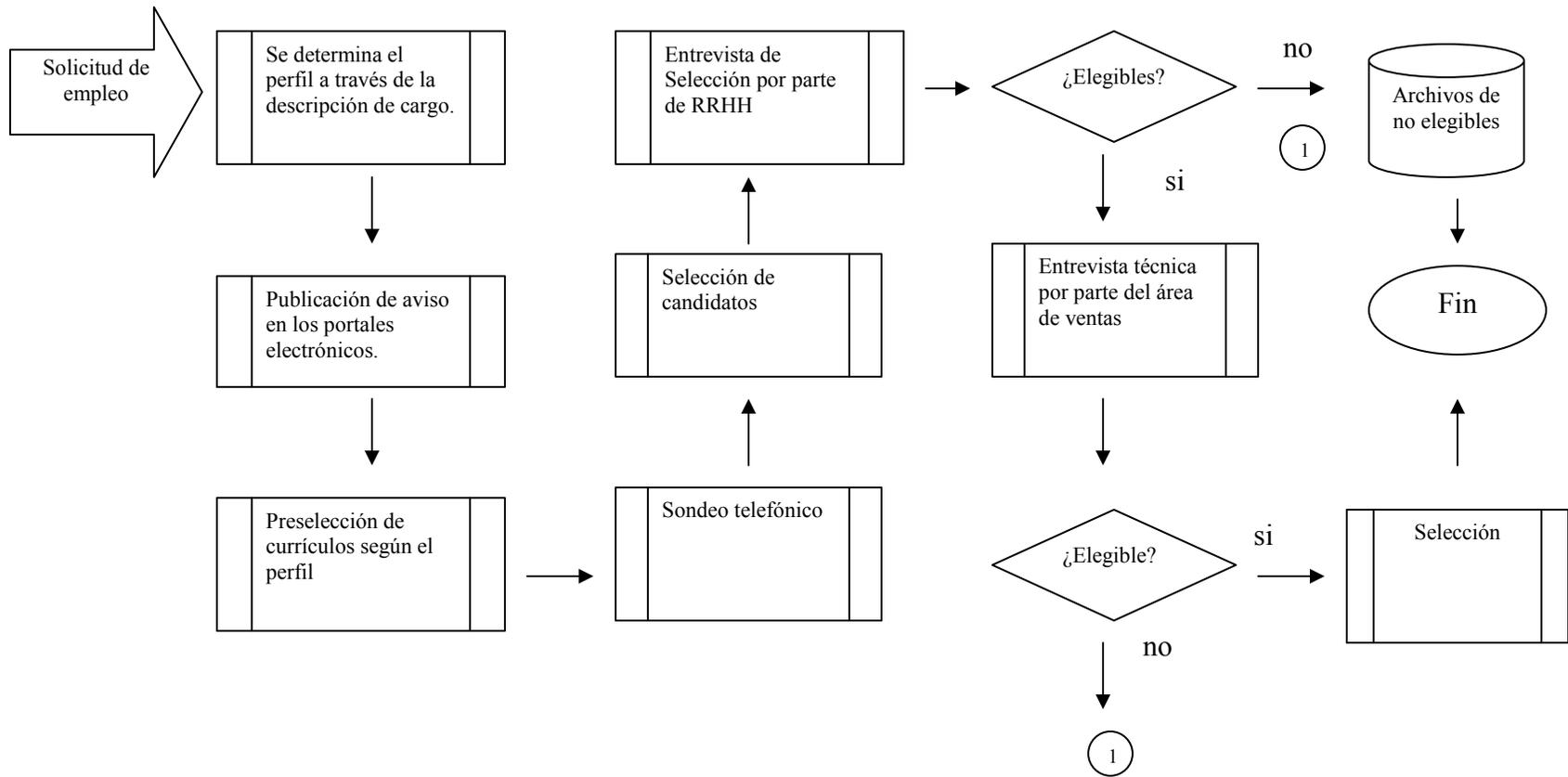
- Las competencias (numero de distinciones conceptuales y transferencias)
- Los facilitadores, los observadores (tipos de asesor y tipo de entrenamiento)
- Los ejercicios utilizados (forma de los ejercicios y usa de los role-players)

La validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center es elevada y está atestiguada, no solo por cifras sino también por su éxito entre especialistas y empresas.

En los flujogramas que a continuación se presentan se pueden visualizar los detalles de cómo se lleva a cabo la aplicación tanto de Assessment Center como de la entrevista en las empresas participantes en la investigación. Es importante mencionar que a pesar de que las organizaciones antes mencionadas comparten elementos en común, cada una de ellas incorpora otras actividades o prácticas que mejor se adapten a la realidad de cada empresa.

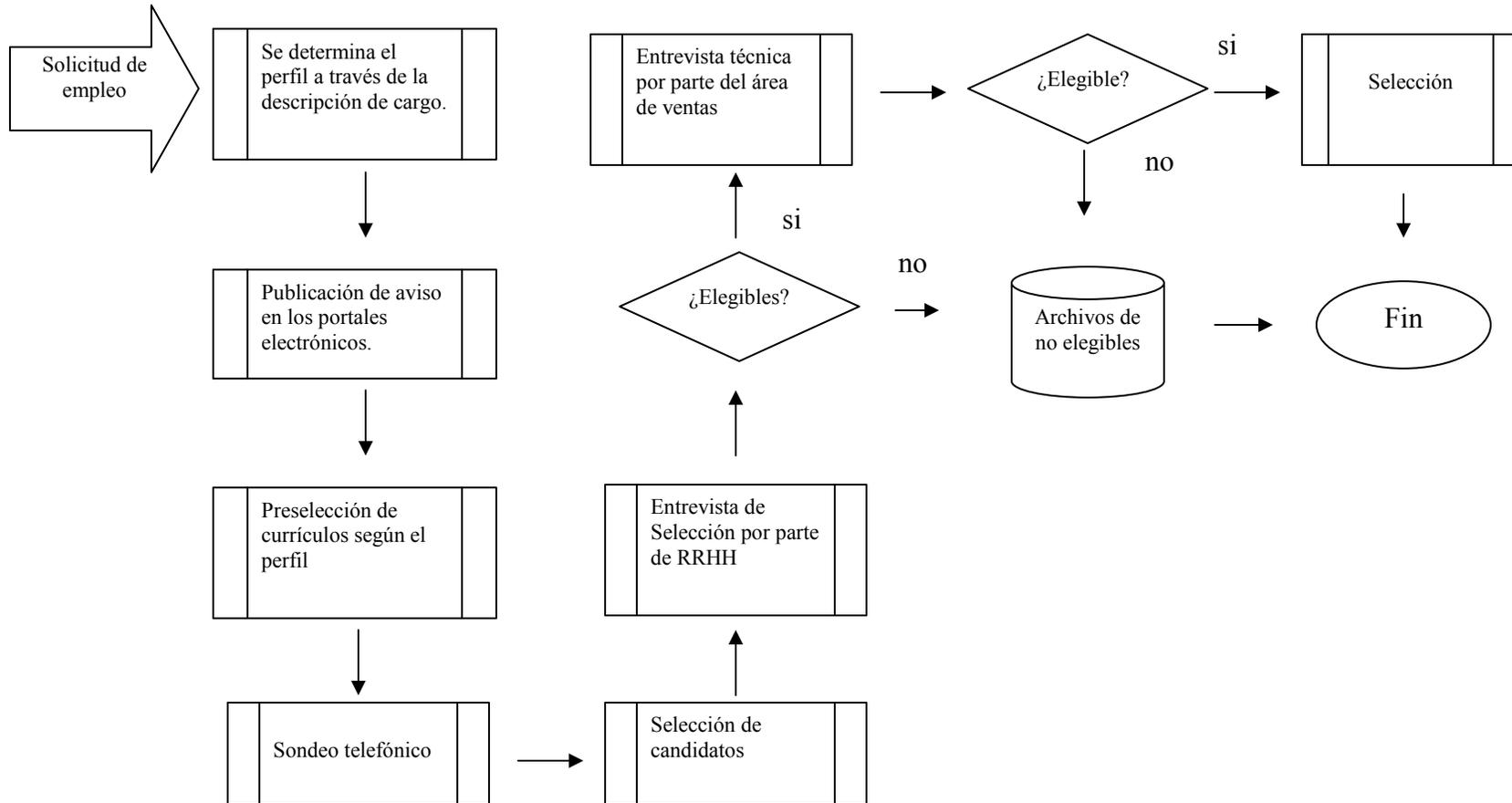
Flujograma 6: Proceso: Selección de la Fuerza de Ventas en la Empresa A
Subproceso: Aplicación de la técnica de Entrevista

RRHH Y DEPARTAMENTO DE VENTAS

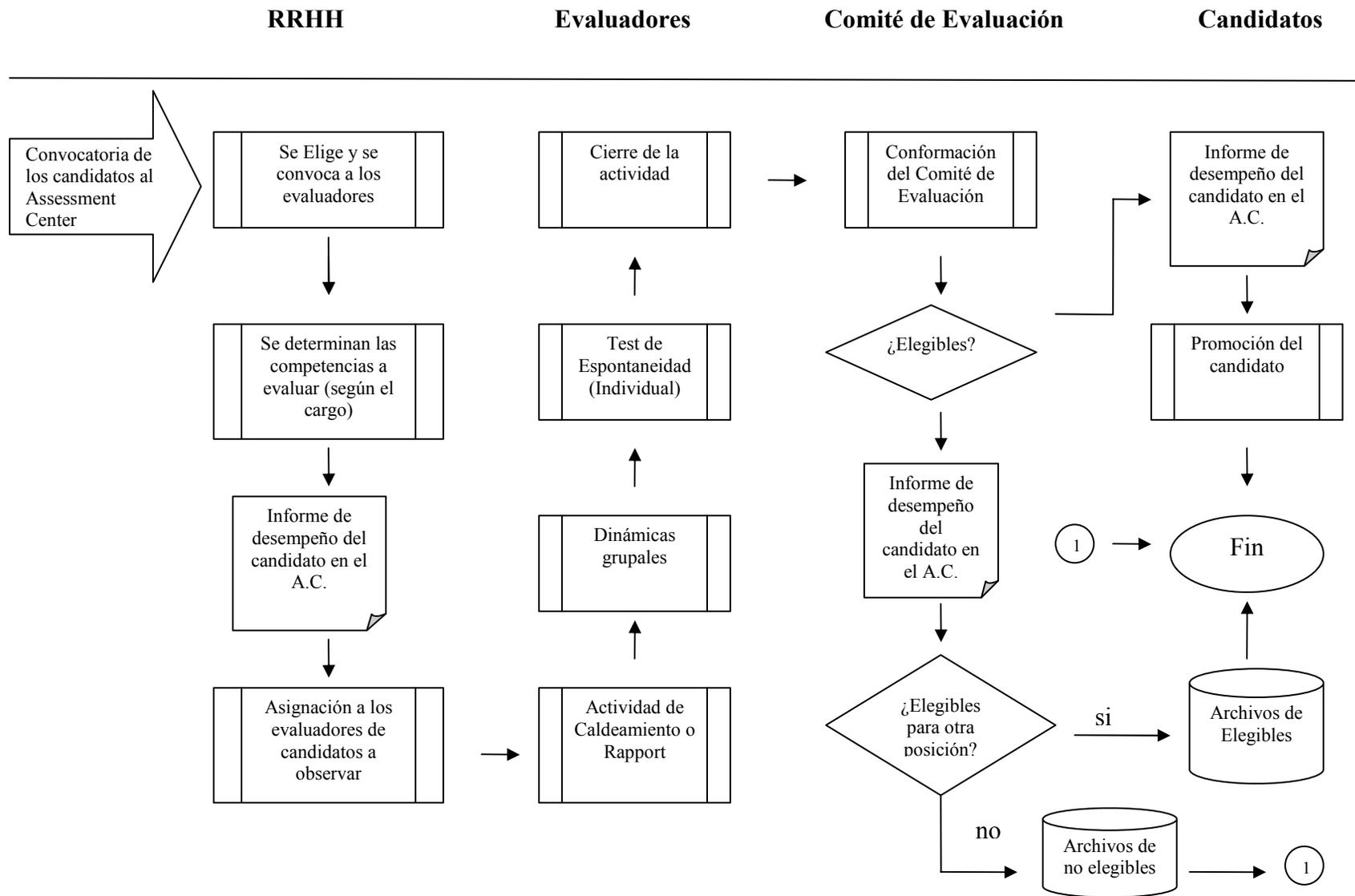


Flujograma 7: Proceso: Selección de la Fuerza de Ventas en la Empresa B
Subproceso: Aplicación de la técnica de Entrevista

RRHH Y DEPARTAMENTO DE VENTAS

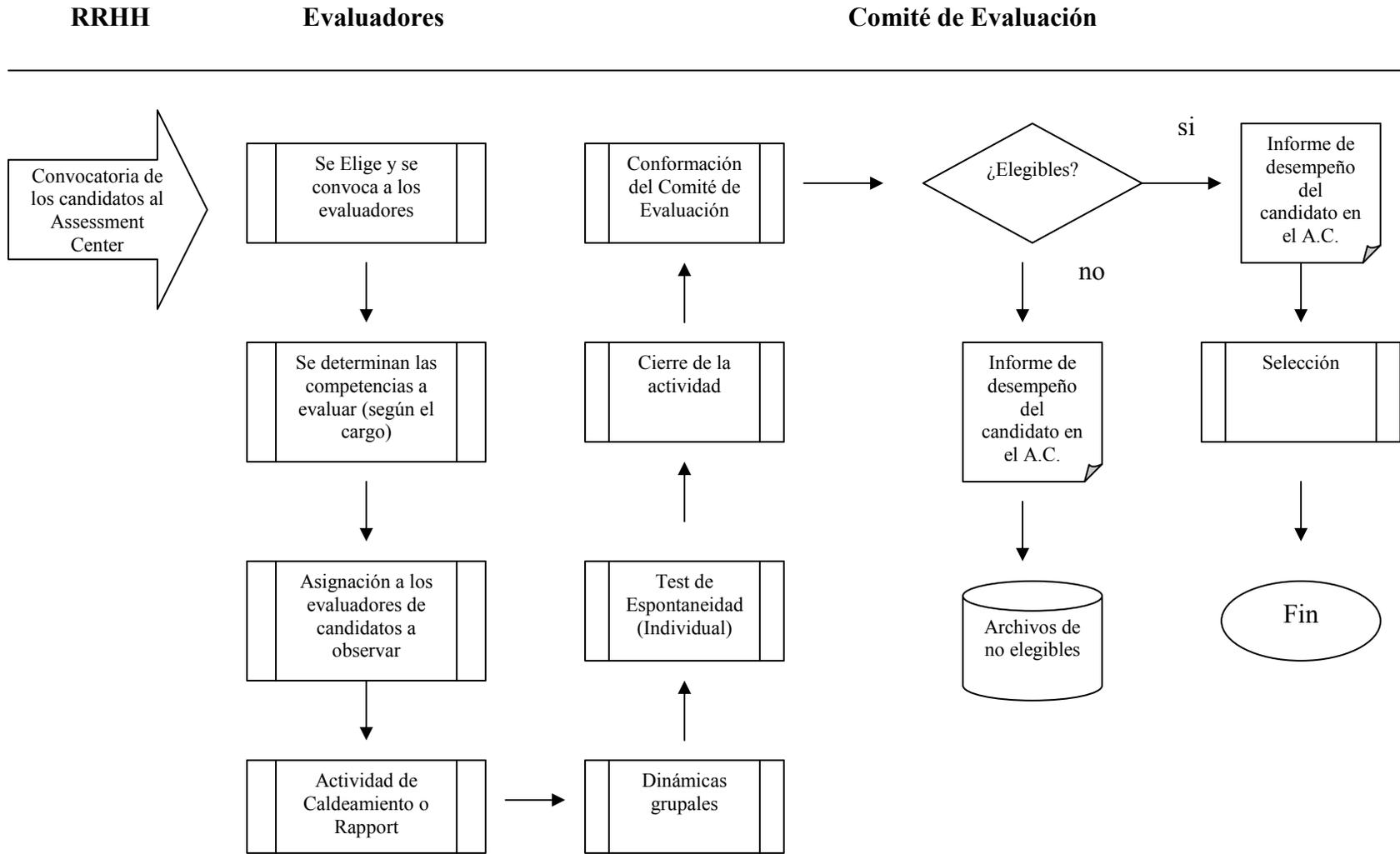


Flujograma 8: Proceso: Selección de la Fuerza de Ventas en la Empresa C
Subproceso: Aplicación del Assessment Center



Flujograma 9: Proceso: Selección de la Fuerza de Ventas en la Empresa D
Subproceso: Aplicación del Assessment Center

109



Resultados de la Evaluación de desempeño Por Competencias

A continuación se presenta tabla de identificación de competencias, con sus respectivos comportamientos y su respectiva codificación, para facilitar la lectura de las tablas subsiguientes:

Tabla 19: Cuadro Resumen de competencias con sus comportamientos y codificación

Competencia	Comportamientos Asociados	Codificación
Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le da importancia a los objetivos de la Organización y responde positivamente a las solicitudes de ayuda del equipo. ▪ Ofrece ayuda espontánea a los miembros del equipo en áreas donde posee experiencia y en ocasiones que lo exige la dinámica de su trabajo ▪ Solicita la opinión de los demás miembros de su equipo de trabajo haciéndoles sentir importantes como miembros del mismo. ▪ Actúa como líder de un equipo generando un clima de trabajo en conjunto y cooperación 	Competencia 1
Sentido de Urgencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está consciente del impacto que su gestión tiene en los resultados finales de la empresa y reconoce la importancia de dar respuesta inmediata a los clientes. ▪ Actúa rápida y decididamente ante un problema o situación, comunicando y/o canalizando oportunamente a su supervisor los problemas que escapan de su alcance ▪ Es persistente, no se detiene ante obstáculos para buscar la solución que necesita el cliente ▪ Anticipa situaciones de emergencia, por ejemplo: épocas “pico” o problemas de sistema, y toma acciones para responder a ellas, con un plan de contingencia 	Competencia 2

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Tabla 19: Cuadro Resumen de competencias con sus comportamientos y codificación
(Continuación)

Competencia	Comportamientos Asociados	Codificación
Búsqueda de Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se preocupa por tener toda la información relacionada con un tema, situación o problema, consultando a aquellas personas involucradas o que conocen de cerca la situación y que pueden brindar información relevante. ▪ Profundiza en la información que recibe sin conformarse con las primeras respuestas, continúa preguntando a distintas personas hasta saber detalles en relación con la información que busca. ▪ Realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y mejor información posible acerca de los procesos en curso y de las necesidades de los clientes. ▪ Crea e implanta procedimientos o hábitos que le permiten recoger información del cliente de manera periódica 	Competencia 3
Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se interesa por su propia imagen y reputación y el de la empresa. ▪ En la interacción con los clientes, utiliza elementos de persuasión directa como datos, cifras, hechos para convencerlos e influir en ellos. ▪ Piensa de antemano, cómo podría ser la mejor manera de influir y convencer buscando información relevante y adaptando su conversación a los intereses del cliente ▪ Utiliza terceras personas o expertos dentro de la organización, para que apoyen sus ideas y planes para el área y/o la empresa. 	Competencia 4

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Tabla 19: Cuadro Resumen de competencias con sus comportamientos y codificación
(Continuación)

Competencia	Comportamientos Asociados	Codificación
Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es atento, escucha con atención y responde activamente a preguntas y solicitudes de los clientes informando con claridad sobre los nuevos productos y opciones disponibles. ▪ Es honesto y sincero con el cliente, asumiendo los compromisos que realmente puede cumplir y canalizando las solicitudes, quejas o reclamos con prontitud. ▪ Se anticipa a las necesidades, exigencias o requerimientos de los clientes, relacionando los productos o servicio con necesidades o requerimientos futuros. ▪ Entiende el negocio del cliente y se compenetra con sus necesidades aportando soluciones a la medida 	Competencia 5

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

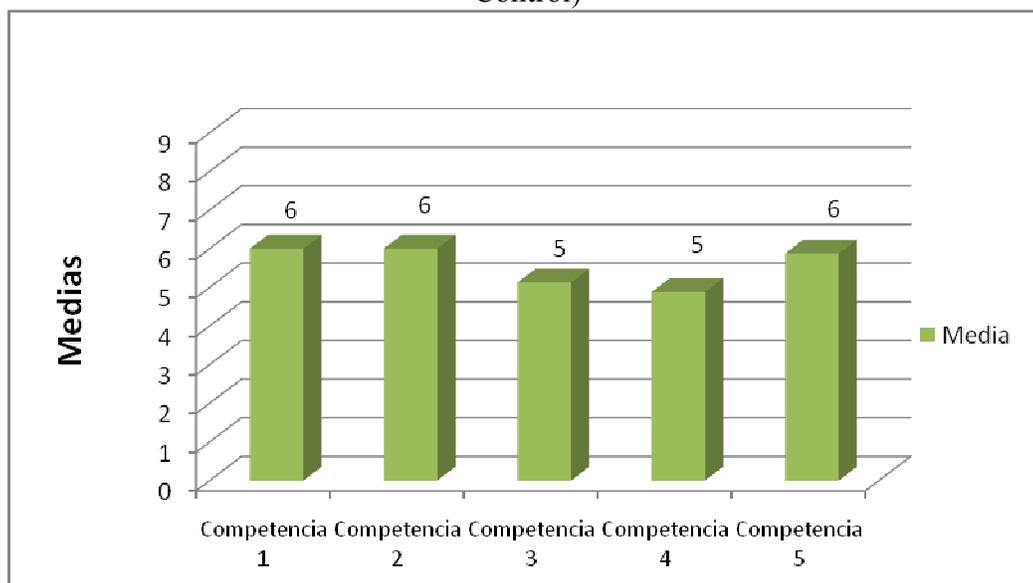
Resultados:

Tabla 20: Cuadro de resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa A (Grupo Control)

Competencias	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Competencia 1	8	4	7	6	0,926
Competencia 2	8	5	7	6	0,756
Competencia 3	8	5	6	5	0,354
Competencia 4	8	3	7	5	1,246
Competencia 5	8	5	7	6	0,641

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Grafico 1: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa A (Grupo Control)



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

En la tabla de estadísticas descriptivas de las competencias medidas en la evaluación de desempeño en la muestra de candidatos de la Empresa A ($n=8$), se observa que las puntuaciones mínimas son: para la competencia 4 una puntuación mínima de 3, siendo esta la más baja con respecto a las puntuaciones mínimas de las otras competencias, lo que indica que si existe una brecha entre las puntuaciones y el promedio, ésta trae una alta variación promedio con respecto a la puntuación promedio. Obsérvese que la variación promedio con respecto a la media de las competencias uno (1), dos (2), tres (3) y cinco (5) son muy pequeñas, es decir, que las puntuaciones estarán más cercanas a la puntuación promedio. Caso contrario de la competencia (4).

En este sentido, se observa que la competencia uno (1) y dos (2) obtienen una puntuación de seis, seguida de la competencia cinco (5) con 5,88, la competencia tres (3) con 5,13 puntos.

Estos promedios acompañados de sus respectivas desviaciones típicas pueden hacer pensar que estos candidatos presentaron un alto desempeño en Trabajo en Equipo, Sentido de Urgencia, Búsqueda de información, y Orientación al Cliente, es decir, que estos candidatos

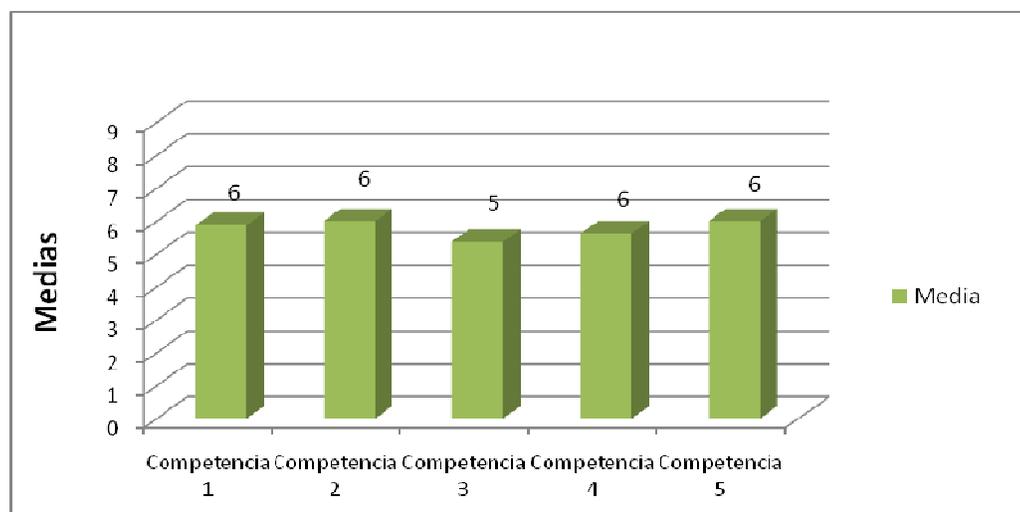
deberían ser orientados a mejorar los comportamientos asociados a la competencia cuatro (4), para elevar esta puntuación.

Tabla 21: Cuadro de resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa B (Grupo Control)

Competencias	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Competencia 1	8	5	7	6	0,835
Competencia 2	8	5	7	6	0,756
Competencia 3	8	4	7	5	1,061
Competencia 4	8	4	7	6	1,061
Competencia 5	8	4	7	6	0,926

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Grafico 2: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa B (Grupo Control)



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

En la tabla de estadísticas descriptivas de las competencias medidas en la evaluación de desempeño en la muestra de candidatos de la Empresa B (n=8), se observa que las puntuaciones mínimas obtenidas son: de cuatro (4) puntos para las competencias (3), cuatro (4) y cinco (5) y de cinco (5) para las competencias uno (1) y dos (2) y la puntuación máxima es de 7 puntos. Adicionalmente se tiene que la puntuación promedio es de cinco (5) puntos para la competencia tres (3) y de seis (6) puntos para las competencias uno (1), dos (2), cuatro (4) y cinco (5). Las competencias uno (1), dos (2), cuatro (4) y cinco (5) presentan una

variación promedio de un punto con respecto a la media, es decir, estas competencias con homogéneas entre sí.

Se puede afirmar que los candidatos de la muestra de la empresa B presentan un alto desempeño en Trabajo en Equipo, Sentido de Urgencia, Impacto e Influencia y Orientación al cliente.

Tabla 22: Cuadro de resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa C (Grupo Experimental)

Competencias	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Competencia 1	8	5	8	7	0,991
Competencia 2	8	4	8	7	1,282
Competencia 3	8	4	8	6	1,195
Competencia 4	8	4	8	6	1,408
Competencia 5	8	5	8	7	1,165

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Grafico 3: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa C (grupo experimental)



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En la tabla de estadísticas descriptivas de las competencias medidas en la evaluación de desempeño en la muestra de candidatos de la Empresa C (n=8), se observa que las

puntuaciones mínimas obtenidas son: de cuatro (4) puntos para las competencias dos (2), tres (3) y cuatro (4) y de cinco (5) para las competencias uno (1) y cinco (5) y la puntuación máxima es de 8 puntos. Adicionalmente se tiene que la puntuación promedio es de seis (6) puntos para las competencias tres (3) y cuatro (4) y de siete (7) puntos para las competencias uno (1), dos (2), y cinco (5). Las competencias uno (1) y cinco (5), presentan una variación promedio de un punto con respecto a la media, es decir, estas competencias con homogéneas entre sí.

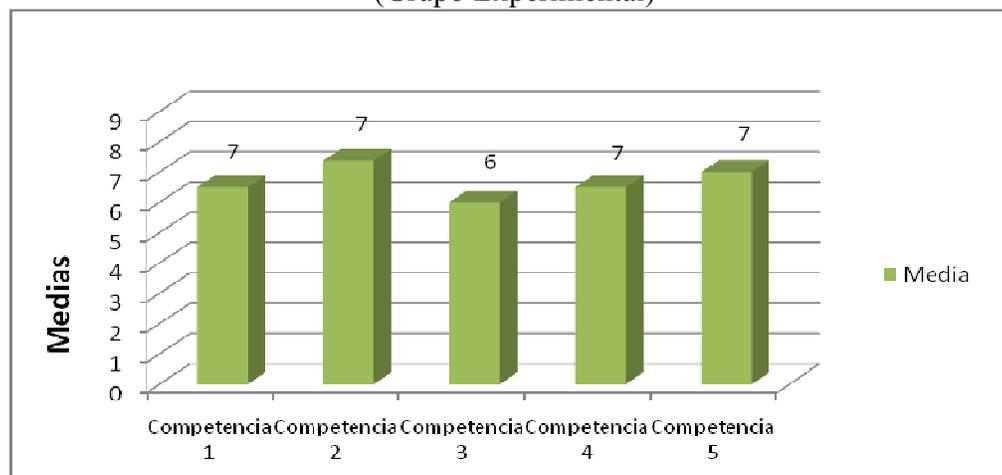
Se puede afirmar que los candidatos de la muestra de ferretotal presentan un alto desempeño en Trabajo en Equipo y Orientación al cliente.

Tabla 23: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa D (Grupo Experimental)

Competencias	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Competencia 1	8	5	8	7	0,926
Competencia 2	8	7	8	7	0,518
Competencia 3	8	4	7	6	1,069
Competencia 4	8	4	8	7	1,195
Competencia 5	8	5	8	7	1,069

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

Grafico 4: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño. Empresa D (Grupo Experimental)



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En la tabla de estadísticas descriptivas de las competencias medidas en la evaluación de desempeño en la muestra de candidatos de la Empresa D (n=8), se observa que las puntuaciones mínimas obtenidas son: de cuatro (4) puntos para las competencias tres (3) y cuatro (4) y de cinco (5) para las competencias uno (1) y cinco (5) y la puntuación máxima es de 8 puntos para las competencias uno (1), dos (2), cuatro (4) y cinco (5). Adicionalmente se tiene que la puntuación promedio es de seis (6) puntos para la competencia tres (3) y de siete (7) puntos para las competencias uno (1), dos (2), cuatro (4) y cinco (5). También se puede observar que la competencia dos (2) tiene una puntuación mínima de siete (7) puntos.

Se puede afirmar que los candidatos de la muestra de la empresa D presentan un alto desempeño en Trabajo en Equipo, Sentido de Urgencia, Impacto e influencia y Orientación al cliente.

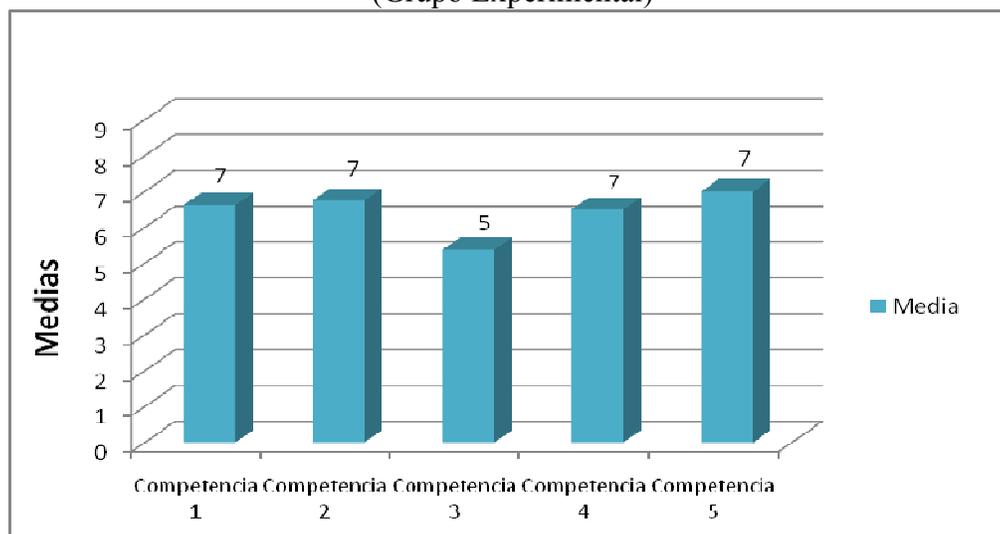
Resultados del Assessment Center por Competencias

Tabla 24: Cuadro de resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa C (Grupo Experimental)

Competencias	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Competencia 1	8	4	8	7	1,302
Competencia 2	8	6	8	7	0,707
Competencia 3	8	4	6	5	0,744
Competencia 4	8	5	8	7	1,069
Competencia 5	8	6	8	7	0,926

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

Grafico 5: Resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa C
(Grupo Experimental)



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

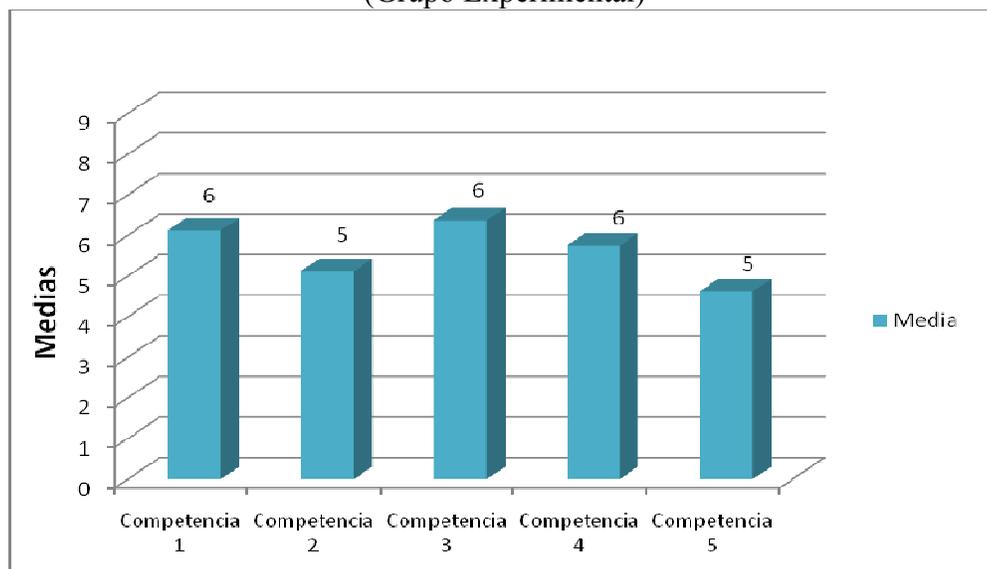
En la tabla de estadísticas descriptivas de las competencias medidas en la evaluación de desempeño en la muestra de candidatos de la Empresa C (n=8), se observa que las puntuaciones mínimas obtenidas son: de cuatro (4) puntos para las competencias uno (1) y tres (3), de cinco (5) para la competencia cuatro (4) y de seis (6) para las competencias dos (2) y cinco (5) y la puntuación máxima es de 8 puntos para las competencias uno (1), dos (2), cuatro (4) y cinco (5). Adicionalmente se tiene que la puntuación promedio es de siete (7) puntos para la competencia uno (1), dos (2), cuatro (4) y cinco (5) y de cinco (5) puntos para la competencia tres (3).

Tabla 25: Resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa D
(Grupo Experimental)

Competencias	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Competencia 1	8	5	7	6	0,835
Competencia 2	8	4	6	5	0,835
Competencia 3	8	5	7	6	0,744
Competencia 4	8	4	8	6	1,389
Competencia 5	8	3	6	5	1,061

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Grafico 6: Resultados de las competencias en el Assessment Center. Empresa D (Grupo Experimental)



Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

En la tabla de estadísticas descriptivas de las competencias medidas en la evaluación de desempeño en la muestra de candidatos de la Empresa D ($n=8$), se observa que las puntuaciones mínimas son: para la competencia cinco (5) una puntuación mínima de tres (3), siendo esta la más baja con respecto a las puntuaciones mínimas de las otras competencias, lo que indica que si existe una brecha entre las puntuaciones y el promedio, ésta trae una alta variación promedio con respecto a la puntuación promedio. Obsérvese que la variación promedio con respecto a la media de las competencias uno (1), dos (2), tres (3) y cuatro (4) son muy pequeñas, es decir, que las puntuaciones estarán más cercanas a la puntuación promedio. Caso contrario de la competencia (5).

En este sentido, se observa que la competencia uno (1), tres (3) y cuatro (4) obtienen una puntuación de seis, seguida de la competencias dos (2) y cinco (5) con cinco puntos.

Estos promedios acompañados de sus respectivas desviaciones típicas pueden hacer pensar que estos candidatos presentaron un alto desempeño en Trabajo en Equipo, Búsqueda de información y Orientación al Cliente es decir, que estos candidatos deberían ser orientados

a mejorar los comportamientos asociados a la competencia dos (2) y cinco (5), para elevar esta puntuación.

Contraste de Hipótesis sobre la diferencia de Medias de Muestras Independientes

Tabla 26: Cuadro de Contraste de Hipótesis sobre la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las poblaciones de Candidatos Vs Supervisores

Total de Instrumento	Individuo	N	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media
	Candidato	32	30,13	3,948	,987
	Supervisor	32	30,91	3,514	,621

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

En las tablas estadísticas descriptivas se aprecian los tamaños independientes tomado de las poblaciones de Candidatos ($n=16$) y Supervisores ($n=32$). De la misma Forma se presentan las puntuaciones promedios obtenidas de la aplicación del Assessment Center a los candidatos y la Evaluación de desempeño emitida por los supervisores, en la cual se tiene que en promedio los candidatos obtuvieron una puntuación de 30,13 y posteriormente en promedio en la evaluación de desempeño emitida por el supervisor es de 30,91. A pesar que ambas puntuaciones no son exactas, se aprecia que entre ellas no existen diferencias estadísticamente significativas. Se presenta de igual manera la desviación típica insesgada de las puntuaciones del Assessment Center y la Evaluación de Desempeño (variación promedio), también se presenta el correspondiente error típico de la media de ambas evaluaciones.

Contraste para la igualdad de medias:

1. Hipótesis:

$$H_0: \mu_{\text{Assessment}} - \mu_{\text{Desempeño}} = 0$$

Vs.

$$H_1: \mu_{\text{Assessment}} - \mu_{\text{Desempeño}} \neq 0$$

2. **Nivel de Significación:** Para fines del estudio se fijó un nivel de significación de $\alpha = 0,005$

3. Estadístico de Contraste:

$$T = \frac{(\text{Assessment} - \square \text{Desempeño}) - (\mu_{\text{assessment}} - \mu_{\text{Desempeño}})}{[\sigma^2_{(Y_{\text{Assessment}} - Y_{\text{Desempeño}})}]}$$

Tabla 27: Resumen del Procedimiento Prueba T para muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Total de Instrumento	Se han asumido varianzas iguales	,185	,669	,697	46	,489	,781	1,121	-3,037	1,475
	No se han asumido varianzas iguales			,670	27,174	,509	,781	1,166	-3,173	1,611

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Se puede apreciar en la tabla resumen del procedimiento prueba T para muestras independientes que la probabilidad asociada al estadístico F de la prueba de homogeneidad de varianza de Levene es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$, por lo que debe rechazarse la hipótesis de igualdad de varianzas y consecuentemente se asume el estadístico de contraste $T_{27,174; 0,95}$ diseñado para varianzas distintas, para este caso se cuenta con un nivel crítico bilateral de 0,489 y de 0,509, los cuales son mayores que el nivel de significación fijado para el estudio de $\alpha = 0,05$, esto lleva a aceptar la hipótesis de igualdad de medias, es decir, que con un 95% de confianza se puede esperar que la puntuación promedio obtenida por el candidato en el Assessment Center va a ser igual o parecida a la puntuación promedio de la Evaluación de Desempeño emitida por el supervisor. Adicionalmente con un 95% de confianza se puede esperar que la diferencia de medias oscile entre los valores -3,173 y 1,611.

En resumen, de estos resultados se concluye que el Assessment Center resulta una herramienta de selección predictiva del desempeño de los candidatos seleccionados a través de ella con un 95% de confianza. “Dicha herramienta se caracteriza por tener un alto nivel predictivo del rendimiento laboral; tiene la capacidad de asegurar con mayor exactitud que otras técnicas de selección, la permanencia del personal en la organización, debido a que garantiza un consensual proceso de selección que agrupa a las personas que cuentan con

características que permiten alcanzar excelentes resultados para la organización” (Ascanio y Valero, 2003).

Análisis de Anova de un Factor para el Contraste de Igualdad de Medias

Tabla 28: Análisis de Anova

Empresas	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
A	8	27,88	1,959	,693	26,24	29,51	25	31
B	8	28,88	1,458	,515	27,66	30,09	27	32
C	8	33,50	3,505	1,239	30,57	36,43	26	37
D	8	33,38	2,560	,905	31,23	35,52	30	37
Total	32	30,91	3,514	,621	29,64	32,17	25	37

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

En esta tabla se presentan las diferentes empresas participantes en el estudio, se observa la distribución de la muestra en cada una de ellas y la puntuación promedio del Assessment Center y de la Evaluación de desempeño obtenida en cada organización, de la cual se aprecia que la puntuación promedio difiere entre empresas, por ejemplo la puntuación promedio del Assessment Center y de la Evaluación de desempeño en la Empresa A difiere en 5,5 puntos (27,88-33,38) con respecto a la Empresa D. De igual forma se observa que el promedio en el Assessment Center y la Evaluación del desempeño obtenido en la Empresa A y la Empresa B difiere del promedio obtenido por la Empresa C y la Empresa D

Igualmente se puede observar la desviación típica insesgada para cada organización en el Assessment Center, el error típico de la media. Se obtuvo el intervalo de confianza del 95% para la media, por ejemplo la empresa C con un 95% de confianza el promedio esperado en la aplicación del Assessment Center se va a encontrar entre las puntuaciones 30,53 y 36,43. También se tiene la puntuación mínima y máxima obtenida por la aplicación del Assessment en cada empresa.

Contraste para la igualdad de medias:**1. Hipótesis:**

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

Vs.

H_i: No todas las puntuaciones promedio del Assessment Center son iguales (al menos dos son distintas)

2. Nivel de significación: Para fines del estudio se fijó un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

3. Estadístico de Contraste:

$$F_{k-1; n-k; 1-\alpha} = F_{3; 28; 0,95}$$

4. Región Crítica:

$$\begin{aligned} RC &= \{F: F > F_{k-1; n-k; 1-\alpha}\} \\ &= \{F: F > F_{3; 28; 0,95}\} \\ &= \{F: F > 2,76\} \end{aligned}$$

Tabla 29: Anova

Fuente de Variación	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	209,094	3	69,698	11,240	0,001
Intra-grupos	173,625	28	6,201		
Total	382,719	31			

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.

Se puede apreciar en la tabla Anova que el estadístico F observado en la muestra toma un valor de 11, 240, el cual es mayor que el valor teórico indicado en la región crítica (2,76), también se tiene que el nivel crítico observado que proporciona el programa es de 0,001, lo cual es menor que el nivel de significación fijado para el estudio (0,005), en conclusión se

puede decir con un 95% de confianza que existen diferencias significativas en el promedio del Assessment y la Evaluación del desempeño aplicado en las diferentes empresas participantes.

Análisis Intra-Clúster:

Tabla 30: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas A y B

Total de Instrumento	Nombre de la empresa	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
	Café Fama de América	8	27,88	1,959	,693
	Johnson	8	28,88	1,458	,515

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En las tablas estadísticas descriptivas se aprecian los tamaños independientes tomado de las empresas A (n=8) y B (n=8). De la misma Forma se presentan las puntuaciones promedios obtenidas de la aplicación de la Evaluación de Desempeño a los candidatos, en la cual se tiene que en promedio los candidatos obtuvieron una puntuación de 27,88 y de 28,88 respectivamente, estas puntuaciones son similares debido a que ambas empresas utilizan la técnica tradicional de la entrevista. Se presenta de igual manera la desviación típica insesgada de las puntuaciones de la Evaluación de Desempeño (variación promedio), también se presenta el correspondiente error típico de la media para la evaluación correspondiente. Se puede apreciar que la diferencia en las desviaciones típicas de ambas empresas es muy poca, al igual que la diferencia de las medias.

Tabla 31: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas C y D

Total de Instrumento	Nombre de la empresa	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
	3	8	32,88	3,462	,865
	4	8	30,69	3,962	,990

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En las tablas estadísticas descriptivas se aprecian los tamaños independientes tomado de las empresas C (n=8) y D (n=8). De la misma Forma se presentan las puntuaciones promedios obtenidas de la aplicación del Assessment Center y de la Evaluación de Desempeño a los candidatos, en la cual se tiene que en promedio los candidatos obtuvieron una puntuación de 32,88 y 30,69 respectivamente, estas puntuaciones son similares porque

ambas empresas aplican la técnica del Assessment Center y siguen a cabalidad la metodología socio-psicodramática. Se presenta de igual manera la desviación típica insesgada de las puntuaciones del Assessment Center y de la Evaluación de Desempeño (variación promedio), también se presenta el correspondiente error típico de la media para la evaluación correspondiente. Se puede apreciar que la diferencia en las desviaciones típicas de ambas empresas es muy poca y que la media de ambas empresas tiene una diferencia de 2,19 puntos.

Análisis Inter- Clúster

Tabla 32: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas A y C

Total de Instrumento	Nombre de la empresa	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
	1		8	27,88	1,959
3		8	32,88	3,462	,865

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En las tablas estadísticas descriptivas se aprecian los tamaños independientes tomado de las empresas A (n=8) y C (n=8). De la misma Forma se presentan las puntuaciones promedios obtenidas de la aplicación del Assessment Center y de la Evaluación de Desempeño a los candidatos, en la cual se tiene que en promedio los candidatos obtuvieron una puntuación de 27,88 y 32,88 respectivamente, con estas puntuaciones se puede observar que existe una diferencia bastante grande entre las medias de la Empresa A que no aplica la técnica de Assessment Center y de la Empresa C que si utiliza la herramienta, siendo la media de esta ultima la más alta por la predictibilidad del Assessment . Se presenta de igual manera la desviación típica insesgada de las puntuaciones del Assessment Center y de la Evaluación de Desempeño (variación promedio), también se presenta el correspondiente error típico de la media para la evaluación correspondiente. Se puede apreciar que la diferencia en las desviaciones típicas de ambas empresas es 1,503 puntos.

Tabla 33: Cuadro que muestra la Diferencia de Medias de Muestras Independientes de las empresas B y D

Total de Instrumento	Nombre de la empresa	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
	2	8	28,88	1,458	,515
	4	8	30,69	3,962	,990

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

En las tablas estadísticas descriptivas se aprecian los tamaños independientes tomado de las empresas B (n=8) y D (n=8). De la misma Forma se presentan las puntuaciones promedios obtenidas de la aplicación del Assessment Center y de la Evaluación de Desempeño a los candidatos, en la cual se tiene que en promedio los candidatos obtuvieron una puntuación de 28,88 y 30,69 respectivamente, con estas puntuaciones se puede observar que existe una diferencia bastante grande entre las medias de la Empresa B que no aplica la técnica de Assessment Center y de la Empresa D que si utiliza la herramienta, siendo la media de esta ultima la más alta por la predictibilidad del Assessment . Se presenta de igual manera la desviación típica insesgada de las puntuaciones del Assessment Center y de la Evaluación de Desempeño (variación promedio), también se presenta el correspondiente error típico de la media para la evaluación correspondiente. Se puede apreciar que la diferencia en las desviaciones típicas de ambas empresas es de 2,504 puntos.

CONCLUSIONES

El Assessment Center es una herramienta de selección de personal que consiste en la colocación de los candidatos a evaluar en situaciones similares a las del puesto de trabajo. “En las aplicaciones más comunes de este método tres o más líneas de gerentes a un grupo de seis participantes en una serie de ejercicios que simulan tareas relacionadas al trabajo o nivel de trabajo para el cual van a ser seleccionados” (Byham, 2004, p.3).

Lo más interesante del Assessment Center es que relata no sólo la actuación presente del candidato sino que predice cómo será su comportamiento futuro en el puesto de trabajo, observando como un participante maneja los problemas y retos del trabajo elegido (como es simulado en los ejercicios), los evaluadores obtienen un retrato válido de cómo esa persona se podría comportar en la posición establecida (Byham, 2004).

Como se propuso en los objetivos de la investigación la presente investigación pone en evidencia la validez predictiva del Assessment Center. La validez predictiva es el grado en que las calificaciones de la pruebas de los aspirantes concuerden con los criterios obtenidos de aquellos aspirantes/trabajadores después de haber estado en el puesto de trabajo por un tiempo indefinido. (Bohlander, 2000), debido a que se demostró que en el grupo de las 4 empresas participantes, las puntuaciones de la evaluación del desempeño por parte de los supervisores son muy similares a las obtenidas en el proceso de Assessment Center cuando este es utilizado, adicionalmente se demostró que el Assessment Center no es constructo, lo que es un constructo es la predictibilidad de la técnica, metodológicamente esto significa que un constructo es el conjunto de rasgos psicológicos que se miden a través de los comportamientos (Selltiz, Wrightsman y Cook 1965), el Assessment Center es una técnica que predice conductas en el puesto de trabajo a través de los comportamientos del candidato que de una manera u otra están valorados en función de un patrón que debería estar estandarizado para que referencialmente los resultados sean más válidos y confiables, sin embargo eso pasaría por una evaluación sistemática de validez y confianza de las competencias utilizadas más allá de un método analítico de comité de jueces expertos, lo cual no es muy frecuente en el campo de la Gestión de Recursos Humanos o al menos no hay reportes académicos que así lo indiquen.

En otro orden de ideas, se demostró que la metodología utilizada en las distintas empresas participantes en la investigación cumple cabalmente con los requisitos necesarios para la aplicación exitosa de ambas técnicas, tanto la del Assessment como la de la entrevista, garantizando con ello su efectividad y por ende, la predicción del desempeño éxitos de los candidatos a evaluar. Para los casos en que se aplique Assessment, su mayor éxito estará en relación directa con las siguientes situaciones:

- Que el método sea aplicado en casos donde sea adecuado,
- Que se dedique tiempo para una correcta planificación y diseño del caso,
- Que se armen grupos homogéneos,
- Que los evaluadores sean entrenados,
- Que participe la línea (cliente interno),
- Que a su vez debe estar entrenado al respecto,
- Que los grupos no excedan los doce participantes,
- Que el número de participantes por evaluador/ observador sea un máximo de tres a cuatro,
- Que se utilice un entorno físico adecuado,
- Que los evaluadores/observadores tomen nota en formulario diseñados (...), estandarizados
- Que debatan acerca de los resultados inmediatamente después de la finalización de las actividades, o lo antes posible. (Alles, 2006).

La Razón principal de que el método de Assessment Center sea tan válido para las diferentes organizaciones, reside en que se trata de un sistema de evaluación fácilmente adaptable y flexible. Las organizaciones adaptan la técnica según los aspectos considerados por ellas, como relevantes e importantes, referentes al puesto, que son específicas para su organización y su entorno particular” (Byham, 1993)

La metodología del Assessment Center no es cosa nueva y misteriosa como probablemente lo era en 1970. Es apenas una forma sistemática de obtener y procesar información y tomar decisiones acerca de individuos. (Byham, 2004).

La técnica de Assessment Center brinda una consistente y efectiva ayuda a la dirección estratégica de Recursos Humanos de una empresa para la consecución de sus objetivos, relacionados con la misión y visión de la organización. El Assessment Center proporciona información confiable sobre el nivel de competencias de los candidatos y/o trabajadores de la empresa, lo cual aporta significativamente productividad de las organizaciones.

En cuanto a los resultados obtenidos entre las cuatro empresas, se puede señalar que existe una marcada diferencia en las Evaluaciones de Desempeño de las empresas que aplican la técnica del Assessment Center y las empresas que aplican la técnica tradicional de la entrevista, esto se debe a la predictibilidad de la técnica del Assessment con respecto a las competencias de los candidatos, mientras que la técnica tradicional de la entrevista no posee un grado tan alto de predictibilidad tal como lo demuestran las evaluaciones de desempeño de los candidatos que no pasaron por el Assessment.

Son muchas las ventajas que ofrece el Assessment Center sobre otras técnicas de evaluación, pero las más destacadas son: la integración de varias técnicas, su alto valor predictivo del potencial de gestión y la objetividad en la ponderación de indicadores procedentes de diferentes técnicas. Se puede inferir que no existe una metodología más útil para conocer las competencias de los candidatos que enfrentarlos a tareas similares a las que tendrá que desarrollar en el puesto de trabajo. Por ello se puede determinar que la herramienta de selección pronostica de manera significativa los elementos importantes del comportamiento laboral.

RECOMENDACIONES

Debido a que el Assessment Center ha sido poco estudiado, a continuación se presentan una serie de recomendaciones relacionadas a posibles investigaciones futuras:

1. Continuidad de este estudio con muestras más grandes y de empresas del mismo sector productivo.
2. Realización de un estudio tomando en cuenta como base esta investigación, enfocada a otros roles dentro de las organizaciones distintas a los de ventas.
3. Realizar proyectos de investigación o trabajos más asociados dentro de las materias instrumentales cuantitativas: Estadísticas II y III
4. Establecer un Proyecto longitudinal que por un lado evalúe y haga seguimiento estadístico al planteamiento de competencias y a la respectiva aplicación en el uso del Assessment Center.
5. Identificar líneas de investigación con otras universidades tanto a nivel nacional como internacional más vinculadas con los sectores productivos o de servicios, a los efectos de una mejor resonancia de la calidad mediante estandarización de prácticas de la gestión de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). Selección por Competencias. (Primera Edición). Buenos Aires: Editorial Granica
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias. Evaluación 360°. (Tercera Edición). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Baptista. P., Fernández C., Hernández, R., (1991). Metodología de la Investigación. (Primera Edición). México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Briones, G. (1998). Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. Trillas. México.
- Chiavenato, I., (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Dolan S., Jackson S., Shuler R. y Valle R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. (Tercera Edición). Mc Graw Hill. España.
- Douglass, M. & Douglass, D. (1992). El Management del tiempo en el trabajo en equipo. Paidós. Barcelona.
- Gan, F. Y Triguine (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las Organizaciones. Díaz de Santos. Madrid
- Gómez-Mejía, L Balkin D., Cardy, R. (1998) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. (Tercera Edición). España. Mc Graw Hill.
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. (Tercera Edición). El manual moderno. México
- Jackson, T. (1992). Mesuring management performance. Kogan Page Ltd. London. GB.
- López C. y Figueroa. Persona y Profesión: Procedimientos y técnicas de selección y orientación. España: TEA Ediciones.
- Moreno J. L., (1964). Psicodrama. (Ediciones Hormé). Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2006). Gestión de recursos humanos por competencias. España. Editorial Ramón Areces.

- Rock, M. (1988). Manual de Administración de Sueldos y Salarios. Tomo II Segunda Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. Sexta Edición. Prentice may. México.
- Sagi-Vela, L. (2004). Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. (Primera Edición). Madrid: ESIC-Editorial.
- Sánchez, C. (2001). Manual de Equipos de Trabajo. Universidad Católica Andrés Bello Caracas.
- Selltitz, C. Wrightsman, L. y Cook, S. (1965). Métodos de investigación en las Relaciones Sociales. Rialp. Madrid.
- Staton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2001). Fundamentos de Marketing. (Undécima Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Thornton, G. y Rupp D. (2006). Assessment Centres in Human Resource Management. Routledge.
- Urquijo, J., (2001). Teoría de las relaciones industriales de cara al siglo XXI. (Tercera Edición). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Publicaciones UCAB.
- Wood R. y Payne T. (1998). Competency based recruitment and selection. A practical guide. Strategic human resource management.

Referencias Hemerográficas

- Ascanio M., Valero, V. (2003). Análisis del Assessmet Center a través del estudio de la actitud y del desempeño de los participantes en el proceso. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB. Caracas, Venezuela.
- Boscán L. y Díaz M. (1995) Confiabilidad y validez de un Sistema Corporativo de Evaluación de Desempeño. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales.
- Byham, W. (1993). Nuevas Aplicaciones y tecnologías del Assessment Center. En la revista Psicología del trabajo y organizaciones, 26 (9), p 299-332

- Moreno Y. y Sánchez. Y. (2007). Validez predictiva del Assessment Center para seleccionar la fuerza de ventas en empresas del área metropolitana. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales. UCAB. Caracas, Venezuela.

Referencias Electrónicas

- Byham (1994). The Assessment Center Method and Methodology. Consultado el 3 de Noviembre del 2008. Disponible en: www.ddiworld.com
- Camerini, J. (s/f). El Psicodrama. Consultado el 04 de Enero del 2008. Disponible en: <http://www.catrec.org/psicodrama.htm>
- Hernández, N. (2003). Metodología de la investigación. Consultado el 5 de Noviembre de 2007. Disponible en: http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_8.htm.
- Marchant, L. (s/f). Evaluación del desempeño ¿Inútil? ¿Perversa? ¿Estratégica y Auténtica? Consultado el 05 de Enero del 2008. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/desempeno.htm>.
- Ospina, H. (s/f) Gestión del desempeño: una perspectiva integradora. Consultado el 20 de Septiembre de 2008 Disponible en: <http://ascort.net/descargas/GDesempeno.DOC>
- Psico Consult (s/f). Diseño de Assessment Center para la selección de personal. [homepage]. Consultado el día 20 de Noviembre de 2007. Disponible en: http://www.psicconsult.com/psc_capacitacion.asp?id_curso=17
- Reynolds, D, & Consentino C. (2005). The Strategic Value of Assessment. Consultado el 16 de Noviembre de 2008. Disponible en: www.ddiworld.com
- Rodríguez., N. (2005) Selección efectiva de personal basada en competencias. Consultado el 04 de Enero del 2008. Disponible en: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

ANEXO A**GUIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA SOBRE LA EJECUCIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN ASSESSMENT CENTER**

Nombre de la Organización: _____

Cargo: _____

Gerencia: _____

1. Introducción:

- ¿Quiénes Somos?
- ¿Qué estamos Haciendo?
- ¿Qué información esperamos obtener?
- Gracias por su colaboración, la cual será totalmente confidencial y anónima.

2. Preguntas:

- ¿Cuánto tiempo llevan aplicando la técnica en esta empresa?
- ¿Generalmente para qué cargos y con qué frecuencia emplean esta herramienta?
- ¿En qué parte del proceso de selección está ubicado el Assessment Center?
- ¿Cuántos candidatos evalúan por sesión?
- ¿Cuántos evaluadores participan en la selección de los candidatos?
- ¿Cuánto dura el proceso?
- ¿Dónde se realiza la actividad?
- ¿Cuál es el instrumento utilizado para registrar los resultados del proceso?
- Explique detalladamente el procedimiento a seguir en la aplicación de la técnica Assessment Center.

3. Cierre:

- ¿Tiene algo adicional que decir?
- Muchas Gracias por su Colaboración.

ANEXO B

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Parte I: Instrucciones:

1. Lea detenidamente las afirmaciones que se le presentan a continuación
2. No deje ningún planteamiento en blanco
3. Esta información es confidencial, anónima y será utilizada para realizar nuestro trabajo de grado, el cual es un requisito indispensable para obtener el título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello
4. Gracias por su Cooperación.

Parte II: Datos Generales del Evaluado

Fecha:
Nombre del Empleado a Evaluar:
Cargo:
Antigüedad en el Cargo:
Nombre del Evaluador:
Cargo (Marque con una equis): <div style="text-align: center;">Supervisor _____ Par _____</div>

Parte III: Formulación de Afirmaciones

Cada una de las siguientes afirmaciones describe una conducta de trabajo, piense en el desempeño/comportamiento de la persona a evaluar ha demostrado en los últimos tres meses y marque la frecuencia en que se presentan dichos comportamientos en los candidatos a evaluar. La Frecuencia está determinada por:

- 0: Nunca presenta dichos comportamientos**
- 1: Algunas veces presenta dichos comportamientos**
- 2: Siempre presenta dichos comportamientos**

Sección I (Trabajo en Equipo)

Le da importancia a los objetivos de la Organización y responde positivamente a las solicitudes de ayuda del equipo.	
Ofrece ayuda espontánea a los miembros del equipo en áreas donde posee experiencia y en ocasiones que lo exige la dinámica de su trabajo	
Solicita la opinión de los demás miembros de su equipo de trabajo haciéndoles sentir importantes como miembros del mismo.	
Actúa como líder de un equipo generando un clima de trabajo en conjunto y cooperación.	

Sección II (Sentido de Urgencia)

Está consciente del impacto que su gestión tiene en los resultados finales de la empresa y reconoce la importancia de dar respuesta inmediata a los clientes	
Actúa rápida y decididamente ante un problema o situación, comunicando y/o canalizando oportunamente a su supervisor los problemas que escapan de su alcance	
Es persistente, no se detiene ante obstáculos para buscar la solución que necesita el cliente	
Anticipa situaciones de emergencia, por ejemplo: épocas “pico” o problemas de sistema, y toma acciones para responder a ellas, con un plan de contingencia	

Sección III (Búsqueda de información)

Se preocupa por tener toda la información relacionada con un tema, situación o problema, consultando a aquellas personas involucradas o que conocen de cerca la situación y que pueden brindar información relevante	
Profundiza en la información que recibe sin conformarse con las primeras respuestas, continúa preguntando a distintas personas hasta saber detalles en relación con la información que busca	
Realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y mejor información posible acerca de los procesos en curso y de las necesidades de los clientes.	
Crea e implanta procedimientos o hábitos que le permiten recoger información del cliente de manera periódica	

Sección IV (Impacto e Influencia)

Se interesa por su propia imagen y reputación y el de la empresa	
En la interacción con los clientes, utiliza elementos de persuasión directa como datos, cifras, hechos para convencerlos e influir en ellos	
Piensa de antemano, cómo podría ser la mejor manera de influir y convencer buscando información relevante y adaptando su conversación a los intereses del cliente	
Utiliza terceras personas o expertos dentro de la organización, para que apoyen sus ideas y planes para el área y/o la empresa.	

Sección V (Orientación al Cliente)

Es atento, escucha con atención y responde activamente a preguntas y solicitudes de los clientes informando con claridad sobre los nuevos productos y opciones disponibles	
Es honesto y sincero con el cliente, asumiendo los compromisos que realmente puede cumplir y canalizando las solicitudes, quejas o reclamos con prontitud	
Se anticipa a las necesidades, exigencias o requerimientos de los clientes, relacionando los productos o servicio con necesidades o requerimientos futuros.	
Entiende el negocio del cliente y se compenetra con sus necesidades aportando soluciones a la medida	

ANEXO C**FORMATO REGISTRO DE COMPORTAMIENTOS DE CANDIDATOS SELECCIONADOS A TRAVÉS DEL ASSESSMENT CENTER****Sección I: Datos Generales**

Fecha:
Nombre de la Organización:
Cargo a Evaluar:

Sección II: Instrucciones

A continuación se les presentan las competencias a observar en el Assessment Center, deberá marcar la frecuencia en que se presentan dichas competencias en los candidatos a evaluar.

La frecuencia está determinada por:

0: Nunca presenta dichos comportamientos

1: Algunas veces presenta dichos comportamientos

2: Siempre demuestra dichos comportamientos

Sección III: Registro de Comportamientos Observados

ANEXO D

INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DEL GUIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA SOBRE LA EJECUCIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN ASSESSMENT CENTER

Empresa C

1. Llevan aproximadamente cinco años aplicando la técnica, solo para procesos de ascensos.
2. Supervisores de Tienda y Subgerentes de Tienda.
3. Dado que el Assessment solo se usa para promociones, después de haber realizado la preselección de los candidatos que cumplen con el perfil, se efectúa el Assessment y luego se procede a seleccionar los elegibles.
4. Por lo general es de ocho a diez personas, en ocasiones se ha realizado Assessment con cinco personas.
5. Tres personas, dos de Recursos Humanos y el supervisor del área.
6. Aproximadamente tiene una duración de cuatro horas, en donde se realizan tres o cuatro dinámicas, dos grupales y dos individuales.
7. En la sala de Conferencias.
8. Es un instrumento sencillo realizado en Excel, en donde se especifican las competencias a observar y los candidatos a evaluar.
9. Búsqueda de información, sentido de urgencia, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Impacto e Influencia.
10. Se convocan a los evaluadores y se les hace saber las normas e instrucciones. Los evaluadores se reparten los candidatos a observar para garantizar que se puedan ver con detalle a cada uno. En la actividad se realiza el caldeamiento que incluye a todos los que nos encontramos participando (candidatos y evaluadores), luego se hacen las dinámicas grupales y posteriormente las individuales. Seguidamente se realiza el test de espontaneidad y por último el cierre de la actividad. Dependiendo del grupo a veces se realiza una actividad para bajar los niveles de tensión. Por último se reúnen los evaluadores para discutir las actuaciones de los candidatos y tomar la decisión de los elegibles.

ANEXO E

INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DEL GUIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA SOBRE LA EJECUCIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN ASSESSMENT CENTER

Empresa D

11. Llevan aproximadamente cinco años aplicando la técnica, solo para procesos de ascensos.
12. Supervisores de Tienda y Subgerentes de Tienda.
13. Dado que el Assessment solo se usa para promociones, después de haber realizado la preselección de los candidatos que cumplen con el perfil, se efectúa el Assessment y luego se procede a seleccionar los elegibles.
14. Por lo general es de ocho a diez personas, en ocasiones se ha realizado Assessment con cinco personas.
15. Tres personas, dos de Recursos Humanos y el supervisor del área.
16. Aproximadamente tiene una duración de cuatro horas, en donde se realizan tres o cuatro dinámicas, dos grupales y dos individuales.
17. En la sala de Conferencias.
18. Es un instrumento sencillo realizado en Excel, en donde se especifican las competencias a observar y los candidatos a evaluar.
19. Búsqueda de información, sentido de urgencia, Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Impacto e Influencia.
20. Se convocan a los evaluadores y se les hace saber las normas e instrucciones. Los evaluadores se reparten los candidatos a observar para garantizar que se puedan ver con detalle a cada uno. En la actividad se realiza el caldeamiento que incluye a todos los que nos encontramos participando (candidatos y evaluadores), luego se hacen las dinámicas grupales y posteriormente las individuales. Seguidamente se realiza el test de espontaneidad y por último el cierre de la actividad. Dependiendo del grupo a veces se realiza una actividad para bajar los niveles de tensión. Por último se reúnen los evaluadores para discutir las actuaciones de los candidatos y tomar la decisión de los elegibles.

ANEXO F

Tablas resumen del Procedimiento de la prueba T para muestras independientes

Análisis Intra- Clúster

Tabla 34: Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (Café Fama de América y SC Johnson)

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Total de Instrumento	Se han asumido varianzas iguales	1,781	,203	1,158	14	,266	1,000	,863	-2,852	,852
	No se han asumido varianzas iguales			1,158	12,932	,268	1,000	,863	-2,866	,866

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

Tabla 35: Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (Ferretotal y Farmatodo)

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Total de Instrumento	Se han asumido varianzas iguales	,905	,349	1,663	30	,107	2,188	1,315	-,499	4,874
	No se han asumido varianzas iguales			1,663	29,470	,107	2,188	1,315	-,501	4,876

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

Análisis Inter- Clúster

Tabla 36 : Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (Café Fama de América y Ferretotal)

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Total de Instrumento	Se han asumido varianzas iguales	1,292	,268	3,768	22	,001	-5,000	1,327	-7,752	-2,248
	No se han asumido varianzas iguales			4,510	21,482	,000	-5,000	1,109	-7,302	-2,698

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas

Tabla 37: Cuadro que muestra el resumen del procedimiento de la prueba T para muestras independientes (SC Johnson y Farmatodo)

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Total de Instrumento	Se han asumido varianzas iguales	9,094	,006	1,241	22	,228	-1,813	1,461	-4,842	1,217
	No se han asumido varianzas iguales			1,623	20,934	,119	-1,813	1,117	-4,135	,510

Fuente: (Jaimes y Wenk, 2008). Validez de constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar al grupo de ventas de cuatro empresas del área metropolitana de Caracas.