

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES  
OPCIÓN: SIN OPCIÓN

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

VALIDEZ PREDICTIVA DE LA TÉCNICA DEL ASSESSMENT CENTER PARA LA  
SELECCIÓN DE OCUPANTES A CARGOS SUPERVISORIOS

Tesista: Valeria Alfonzina Corona Scalzullo  
Tesista: Andrea Mariana González Creazzola

Tutor: Jimmy Ginsberg

Caracas; 1 de Octubre de 2010

## DEDICATORIA

A Dios y a la virgen por haberme iluminado en este camino y haberme llenado día a día de sabiduría y fortaleza.

A mis padres por su apoyo incondicional, económico y emocional que me brindaron durante toda mi carrera.

A mis abuelos por haber fomentado en mí valores tan importantes como la constancia, dedicación, compromiso y perseverancia.

A mis tíos por su motivación constante y sus grandes consejos en los momentos importantes.

A mi novio por haberme acompañado en este camino, por su apoyo incondicional y su aliento constante.

A mis profesores que me han guiado en este gran camino y han sembrado en mi el aprendizaje y los conocimientos.

A mis compañeros por compartir conmigo las mejores experiencias, por haberme enseñado la amistad, por habernos apoyado y brindado alegría y por habernos acompañado en los buenos y malos momentos.

A mi amiga y compañera de tesis Valeria por su firmeza, su compañía, sus consejos y sobre todo su apoyo incondicional en este proyecto de tesis y durante toda la carrera universitaria.

*Andrea González*

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi principal fuente de fortaleza y esperanza para seguir adelante con cada propósito.

A mis padres y hermanos por brindarme su apoyo incondicional en cada momento.

A mis cuatro abuelitos, por encontrar siempre las palabras de aliento que he necesitado en los momentos difíciles.

A mis amigos y compañeros de clase, de quienes tuve la oportunidad de aprender de una u otra manera a lo largo de todo mi trayecto en el campus.

A Andrea, por haber sido del mismo equipo en este y todos los trabajos que se tuvieron que hacer durante la carrera. Sin ella este trabajo no habría sido el mismo.

*Valeria Corona*

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradecemos a Dios por habernos dado la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa Universidad.

Les agradecemos a nuestros padres y familiares por el gran apoyo emocional, moral y económico que nos han dado durante los cinco años de la carrera universitaria.

Le agradecemos a nuestro tutor, Jimmy Ginsberg, por su gran disposición y ayuda en el desarrollo del proyecto.

Le agradecemos a las empresas que colaboraron y formaron parte de la muestra por su aporte al cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación.

Le agradecemos a Yeraldin Moreno y a los profesores Gustavo García, Loretta Moccia y José Ramón Naranjo por habernos dedicado parte de su tiempo y asesoría para la realización del proyecto.

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se resalta la importancia que tiene el proceso de selección de ocupantes a cargos supervisorios para la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. La calidad de este proceso de selección depende en gran parte de que las técnicas escogidas para elegir al personal sean las más válidas y confiables. El objetivo general de la presente investigación consistió en determinar la validez predictiva que posee la técnica del assessment center para seleccionar a ocupantes de cargos supervisorios en empresas del sector de consumo masivo ubicadas en la ciudad de Caracas. El estudio se define de tipo correlacional, no experimental y transeccional, para el cual se considera como población a las empresas de consumo masivo del área metropolitana que aplican la técnica del assessment center para la selección de supervisores y se realizó un muestreo no probabilístico a conveniencia, que permite seleccionar a los casos más favorables para el estudio en los que se aplicó la técnica para escoger los ocupantes de cargos supervisorios. Los datos necesarios para poder determinar la validez predictiva del assessment center se recolectaron a través de una entrevista estructurada a los responsables del proceso de selección en la empresa y un instrumento de evaluación de desempeño en el assessment center y evaluación de desempeño en el puesto de trabajo para obtener puntajes que permitan realizar las correlaciones y aplicar los estadísticos pertinentes para determinar la validez predictiva de la técnica. Con la investigación se logró demostrar la eficiencia que posee la técnica para seleccionar los candidatos que poseen las competencias necesarias para desempeñar satisfactoriamente cargos supervisorios, ya que así lo confirman las pruebas: contraste de hipótesis para diferencia de medias de muestras independientes (en donde no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias) y la Correlación lineal de Pearson entre las variables (0,620) **Palabras claves:** assessment center, validez predictiva, evaluación de desempeño.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
OBJETIVOS .....	31
MARCO TEÓRICO .....	32
SELECCIÓN DE PERSONAL.....	32
PROCESO DE SELECCIÓN.....	32
SELECCIÓN DE OCUPANTES A CARGOS SUPERVISORIOS.....	36
COMPETENCIAS .....	37
CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS .....	38
TIPOS DE COMPETENCIAS.....	40
ASSESSMENT CENTER.....	40
ORÍGENES Y DE SARROLLO DEL ASSESSMENT CENTER .....	42
CARACTERÍSTICAS DEL ASSESSMENT CENTER.....	43
TIPOS DE ASSESSMENT CENTER.....	44
APLICACIONES DEL ASSESSMENT CENTER.....	45
UBICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER EN UN PROCESO DE SELECCIÓN .....	46
PROTAGONISTAS Y SU ROL .....	47
TIPOS DE ACTIVIDAD EN LOS ASSESSMENT CENTER.....	49
FUNCIONAMIENTO DEL ASSESSMENT CENTER.....	50
VENTAJAS DEL ASSESSMENT CENTER.....	52
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	52
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	54
VALIDEZ .....	54
VALIDEZ DE CONTENIDO.....	56
VALIDEZ DE CONSTRUCTO.....	56
VALIDEZ DE CRITERIO.....	56
VALIDEZ CONCURRENTES .....	57
VALIDEZ PREDICTIVA .....	57
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE SELECCIÓN .....	59
MARCO REFERENCIAL .....	61
MARCO METODOLÓGICO.....	63
TIPO DE ESTUDIO .....	63
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	63
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	64
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	65
PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS.....	68

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	69
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	73
VIABILIDAD DEL ESTUDIO .....	76
CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	77
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	78
CONCLUSIONES .....	104
RECOMENDACIONES .....	108
REFERENCIAS.....	109
ANEXOS.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	62
Tabla2: Modos de aplicación de la técnica assessment center en tres empresas de consumo masivo del área metropolitana.....	76
Tabla 3: Resultados de las competencias en el assessment center en la Empresa A.....	82
Tabla 4: Resultados de las competencias en el assessment center en la Empresa B.....	83
Tabla 5: Resultados de las competencias en el assessment center en la Empresa C.....	85
Tabla 6: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño en la Empresa A.....	86
Tabla 7: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño en la Empresa B.....	87
Tabla 8: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño en la Empresa C.....	89
Tabla 9: Resultados de fiabilidad del instrumento de la Empresa A.....	90
Tabla 10: Resultados de la fiabilidad del instrumento de la Empresa B.....	91
Tabla 11: Resultados de la fiabilidad del instrumento de la Empresa C.....	92
Tabla 12: Contraste de hipótesis sobre la diferencia de medias de muestras relacionadas del assessment center vs. la evaluación de desempeño de la empresa A.....	93
Tabla 13: Resumen de procedimiento prueba T para muestras relacionadas de la Empresa A.....	94
Tabla 14: Contraste de hipótesis sobre la diferencia de medias de muestras relacionadas del assessment center vs. la evaluación de desempeño de la Empresa B.....	94
Tabla 15: Resumen de procedimiento prueba T para muestras relacionadas de la Empresa B.....	95
Tabla 16: Contraste de hipótesis sobre la diferencia de medias de muestras relacionadas del assessment center vs. la evaluación de desempeño de la empresa C.....	96

Tabla 17: Resumen de procedimiento prueba T para muestras relacionadas de la Empresa C.....	97
Tabla 18: Contraste de hipótesis sobre la diferencia de medias de muestras independientes del assessment center vs. la evaluación de desempeño de las empresas participantes.....	98
Tabla 19: Resumen de procedimiento prueba T para muestras independientes de las empresas participantes.....	99
Tabla 20: Coeficiente de correlación de Pearson de las puntuaciones del assessment center vs. la evaluación de desempeño.....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados de las competencias en el assessment center en la Empresa A.....	82
Gráfico 2: Resultados de las competencias en el assessment center en la Empresa B.....	84
Gráfico 3: Resultados de las competencias en el assessment center en la Empresa C.....	85
Gráfico 4: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño en la EmpresaA.....	86
Gráfico 5: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño en la EmpresaB.....	88
Gráfico 6: Resultados de las competencias en la evaluación de desempeño en la EmpresaC.....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación del assessment center, proceso de selección Empresa A.....	77
Figura 2: Ubicación del assessment center, proceso de selección Empresa B.....	77
Figura 3: Ubicación del assessment center, proceso de selección Empresa C.....	78

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad con la globalización de la economía, la poderosa competencia en el mercado mundial y la inestabilidad contextual empresarial, el ser eficiente en el logro de los objetivos no es un fin más de las organizaciones, sino una exigencia indispensable para continuar, mantenerse y sobrevivir en el mercado global (Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejera, 2005).

A partir de este hecho, el capital humano se ha convertido en una ventaja competitiva sustentable para las organizaciones, ya que es lo único que le aporta un valor diferencial a las mismas por ser recursos inimitables e insustituibles, lo que hace a su vez, del proceso de selección de personal, un proceso trascendental, significativo y por lo tanto cuidadoso, ya que será un factor clave en el éxito o fracaso de las empresas. Dada esta premisa, se hace necesario el uso de herramientas y técnicas funcionales, eficaces, que aporten soluciones y permitan responder a las necesidades del contexto actual, lo cual será una tarea imposible de conseguir si las organizaciones se aferran a los paradigmas y técnicas tradicionales en los procesos de reclutamiento y selección (Llanos, 2005).

Para que el proceso de selección de personal pueda llevarse a cabo adecuadamente, Salgado y Moscoso (2008) indican que es preciso conocer cuáles son las características del puesto (tareas, funciones, ámbito de actuación, instrumental, conocimientos, formación necesaria, etc.) y comprobar hasta qué punto los aspirantes reúnen las competencias necesarias (capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de personalidad, entre otras) para desempeñarse eficientemente en el puesto de trabajo.

En relación con estos planteamientos, cabe entonces señalar que la selección de ocupantes a cargos supervisorios implica para las organizaciones uno de los desafíos más importantes en el campo de las decisiones relacionadas con el personal (Ávila, 2007); esto, porque de acuerdo con las realidades actuales de las organizaciones, los ocupantes de cargos supervisorios son fundamentalmente importantes para la consecución de los objetivos planteados, lo que implica la identificación de aspectos críticos realmente importantes para la selección de estos supervisores.

Para el proceso de selección de los ocupantes a cargos que supervisorios, y para el proceso de selección en general, se ha encontrado que cada vez más las organizaciones utilizan la técnica del Assessment Center (o centros de evaluación), ya que les brinda a las mismas la posibilidad de identificar el potencial y los talentos gerenciales necesarios de cada candidato (Bohlander y Snell, 2008; Martínez y Rentería, 2006).

Esta técnica es definida por Alles (2006) y Robbins, Adreana y Coulter (2005), como una batería de pruebas de simulación que buscan recrear problemas reales a los que podría enfrentarse el candidato en el futuro puesto de trabajo, que sirven para evaluar el potencial del mismo a través de los comportamientos individuales manifestados en una instancia grupal y predecir el desempeño futuro en el mismo contexto. La validez de esta predicción depende de la debida cuantificación de los datos obtenidos y la normalización de los resultados.

Para llevar a cabo el presente proyecto, se desarrollarán una serie de capítulos que describan de manera sistemática la ejecución del mismo. En el primer capítulo se expone detalladamente cuál es el problema que ocupa a esta investigación, lo cual lleva a la formulación de la siguiente pregunta: “¿cuál es la validez predictiva que posee la técnica del assessment center para la selección de ocupantes de cargos supervisorios?”; y a la descripción de los objetivos específicos que persigue el estudio para dar respuesta a la pregunta anterior.

En el segundo capítulo se desarrolla el Marco Teórico, que describe las teorías de apoyo y la conceptualización necesaria para sustentar la formulación del problema.

El tercer capítulo, por su parte, corresponde al Marco Referencial, el cual contiene las principales características que identifican a las empresas participantes en el estudio. La intención de la investigación, al inicio, era obtener una muestra de empresas lo más grande posible (al menos seis empresas) para lograr obtener y superar el número de casos necesarios para la descripción del fenómeno, sin embargo, las empresas que finalmente tuvieron disposición de participar en el presente estudio fueron sólo tres (3).

En el cuarto capítulo, por otro lado, se expone el Marco Metodológico, en el cual se define el tipo de investigación a ejecutarse, el diseño de la misma, la población, la muestra y el abordaje metodológico que se empleará para alcanzar los objetivos planteados.

Y, por último, en el capítulo cinco se realiza la presentación, el análisis y discusión de los resultados provenientes del tratamiento estadístico de los datos recolectados. A partir de dicha presentación de resultados, se señala lo referente a las conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo realizado.

Finalmente se presentan un conjunto de anexos que apoyan el estudio: los cuestionarios, el guión de entrevista, tablas complementarias al sustento metodológico.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los recursos humanos son quienes le dan sentido a las organizaciones, estructurando su filosofía y cultura, para generar una imagen y personalidad única hacia el público externo. La evolución de una empresa estará determinada por las acciones llevadas a cabo por su factor humano. El recurso humano puede ser invaluable, si incluye individuos capaces de planear y proyectar el rumbo de una organización con visión y estrategia en el marco actual altamente competitivo (Llanos, 2005).

“Actualmente cualquier empresa que quiera adaptarse y competir en un mercado cada vez más complejo y en constante evolución necesita plantearse y desarrollar una serie de políticas y prácticas, que le permitan atraer, incorporar y retener a las personas más apropiadas para el desempeño de cada puesto en la organización” (Oltra et. al, 2005, p.106). Bajo este principio, Oltra et. al (2005) y Salgado y Moscoso (c.p Bohlander y Snell, 2008) plantean que una adecuada gestión del proceso de selección de trabajadores incrementa la posibilidad de convertirse en una empresa competitiva, premisa que lleva implícita la consideración del talento humano como un activo básico para la consecución de los objetivos de la organización, por lo que su adecuada selección e incorporación a la misma se hacen procesos fundamentales, que deben estar cabalmente alineados y determinados por la estrategia que la empresa haya definido para conseguir sus objetivos.

Bajo esta misma idea, Oltra et.al (2005) afirman que se hace de vital importancia invertir el tiempo y los recursos necesarios en seleccionar, incorporar y desarrollar lo que se considera uno de los pilares básicos de la organización: el recurso humano; y plantean a su vez la siguiente definición para el proceso de selección:

La selección de personal es la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante. Desde este punto de vista, la selección es un proceso de comparación y de predicción. De un lado, este proceso coteja los requisitos del puesto de trabajo que hay que cubrir y el perfil de los candidatos que participan en el proceso. De otro lado, pronostica o prevé acerca del modo en que esa persona se desarrollará en el puesto (Oltra et. al, 2005, p.107).

Por esta misma razón Llanos (2005) invita a reflexionar sobre lo esencial del proceso por medio del cual se selecciona a los ocupantes de un puesto de trabajo, planteando que el mismo debe fundamentarse en técnicas depuradas, profesionalizadas y científicas.

Según Castillo (2006), en sus comienzos, las técnicas de selección se hacían por medio de métodos elementales, como la identificación de rasgos físicos, la impresión personal, las recomendaciones y hasta la grafología; sin embargo, es cada vez mayor la atención que le dan los empleadores a la práctica de nuevas técnicas.

Oltra et al. (2005) mencionan dos fases fundamentales que se deben cumplir para llevar a cabo un proceso de selección de personal. La primera consiste en hacer un análisis y planificación previa del proceso de selección; esta fase coincide con todos los análisis y actividades que hay que realizar con anterioridad; de ésta depende el éxito del proceso de selección. La segunda fase consiste en el diseño e implantación del proceso propiamente, en donde son aplicadas las principales técnicas y herramientas de análisis que permitirán tomar la decisión correcta. Dentro de esta segunda se desarrollan, a su vez, cuatro sub-fases: 1) reclutamiento, que tiene que ver con la planificación de la búsqueda del candidato idóneo; 2) preselección, relacionado con la especificación de criterios que se utilizarán para clasificar los candidatos en adecuados y no adecuados según los requisitos del perfil; 3) núcleo de selección, en donde se especifica la(s) técnica(s) de selección que serán utilizadas para obtener

mayor información relevante del candidato que muestren su adecuación al puesto y futuro desempeño y, por último, 4) la post-selección, que se refiere a la realización de una evaluación del método para verificar su eficiencia y a hacer un seguimiento al candidato seleccionado en cuanto a la adecuación al puesto.

Según López-Fe y Figueroa (2002), las técnicas de selección son el conjunto de herramientas destinadas a la recogida de datos con intercambio de información y posterior evaluación de la idoneidad de los aspirantes al puesto de trabajo que se desea cubrir, lo que implica el cuidadoso análisis del ajuste candidato-puesto.

Los métodos de selección se fundamentan en dos aspectos; el primero se refiere a la existencia de diferencias individuales que pueden medirse, y el segundo, en que el desempeño de un trabajo concreto requiere de determinadas actitudes y comportamientos que son susceptibles de evaluación (Ariza, Morales y Morales, 2004).

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) hacen una distinción acerca de los métodos de selección, clasificándolos en dos grupos; el primero está conformado por lo que suele llamarse métodos tradicionales de selección, dentro del cual se encuentran: los impresos de solicitud e información biográfica, comprobación de las referencias, la entrevista y las pruebas escritas de selección; mientras que el segundo grupo está conformado por otras categorías de pruebas dentro de las cuales se encuentran la simulación de trabajo y los programas de evaluación conocidos también como assessment center.

Lopez-Fé y Figueroa (2002) se ocupa también de hacer una distinción entre métodos usualmente empleados para la selección de personal y métodos que responden a un nuevo enfoque técnico, en los que se busca no tanto la evaluación de factores aislados de orden psicológico, sino características que, a partir de una visión amplia de la tarea, tienden a buscar la operatividad efectiva del individuo, en donde se consideran múltiples variables de su condición de persona.

A este respecto, la propuesta de McClelland en el año 1973 (c.p. Puchol e Il Ongallo, 2003) sostiene que además de que las pruebas psicotécnicas tradicionales basadas en las actitudes y el conocimiento, tenían un sesgo cultural que discriminaba a las minorías, en función de factores de sexo, raza o de índole socioeconómica, no tenían la capacidad de predecir el futuro éxito profesional de un candidato en un determinado puesto de trabajo.

Los factores de predicción que McClelland (c.p. Puchol e Il Ongallo, 2003) introduce son una mezcla de comportamientos combinados con habilidades y atributos personales, que además son definibles, observables y mensurables. Su principal innovación consistió en señalar que el método tradicional es de carácter deductivo, porque se centra en las características del puesto, mientras que el enfoque por competencias es inductivo, porque considera las características de los ocupantes que lo han hecho mejor; lo que quiere decir que lo importante es seleccionar a quienes desempeñan dicho puesto con el mejor rendimiento, observando cuales cualidades, maneras de trabajar y orientaciones tienen en común, en lugar de definir a priori el perfil ideal del ocupante del puesto de trabajo.

Pérez (1999 c.p. Blanco 2007) considera que tradicionalmente la selección de personal ha alcanzado dudosa eficacia por apoyarse en exceso en el análisis del historial académico y profesional (resumido en un currículum vitae), en la entrevista personal y en la exploración de constructos psicológicos no directamente observables. Por este motivo, el reclutamiento y selección tanto de candidatos internos como externos a la organización, deberían relacionarse con la exploración y diagnóstico de las competencias estratégicas y específicas exigidas para un puesto de trabajo, proporcionándole a las organizaciones las competencias necesarias para el logro de sus objetivos estratégicos, ya que ante todo éstas necesitan conocer el alcance del saber, el saber hacer y el saber estar del ocupante del puesto.

Blanco (2007) señala que el enfoque por competencias, desde los primeros planteamientos hasta el presente, ha ido ganando terreno en las organizaciones, considerándose que las competencias son el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la excelencia laboral.

Pereda y Berrocal (2005) definen las competencias como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un excelente desempeño en un trabajo concreto y en una organización determinada. Según Blanco (2007), el grado de combinación de estas variables sólo podrá evidenciarse por sus resultados, es decir, por la cantidad y calidad del desempeño en un contexto laboral determinado; por lo tanto, como reafirma Alles (2006), si se desea entender el perfil y el nivel óptimo de competencias en un trabajo y en una organización específica, se deberá centrar el análisis en los comportamientos observables de las personas que son consideradas con alto rendimiento en ese ámbito.

En este sentido, una competencia laboral como tal debe ser demostrada, y en este aspecto podrá ser percibida por la observación de la conducta, razón por la cual se hace necesario la aplicación de técnicas para observarla, analizarla y considerarla adecuada al nivel requerido (Díaz, 2006).

Chiavenato (2002) expone que las características humanas y el potencial que poseen las personas, revelados por las técnicas tradicionales de selección requieren esperar su confirmación o no a partir de algún tiempo en el cargo, porque no investigan el comportamiento real y su interacción con las personas y situaciones; por el contrario, las técnicas de simulación ofrecen una visión más real de su comportamiento en el futuro mediante dramatizaciones y simulaciones de situaciones reales.

A este planteamiento de Chiavenato con respecto a la necesidad de utilizar herramientas que permitan una predicción del comportamiento futuro, se adecua la técnica del *assessment center* que, según Díaz (2006) y Alles (2006), busca la identificación tanto de las competencias requeridas por el cargo, como de los criterios de conducta para cada competencia a evaluar, lo cual implica la existencia de una relación directa entre la técnica del *assessment center* y las competencias laborales.

“Las compañías pioneras en la técnica de *Assessment Center* en Estados Unidos fueron la A.T & T; en 1956, y el Sistema Bell, que comenzaron a usarlo 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 selección de personal, en empresas como Atento, Kraft, Superferretería Epa, Empresas Polar, Plumrose, CANTV-Movilnet (Jaimes y Wenk, 2008), Hermo de Venezuela, General Mills, Avon, L’oreal, entre otras que también hacen uso de esta herramienta.

Según Dolan, et. al, (2003); Ariza, Morales y Morales, (2004) y Chiavenato, (2002) el assessment center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado assessment center, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo posible a la realidad, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el desempeño de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente han sido definidas como necesarias para el puesto de trabajo. Rodríguez (1999), explica que esta técnica consiste en recrear situaciones relativamente controladas en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan

donde se realiza el trabajo y puede incluir ejercicios de comportamiento en grupo o individual, lo que genera una situación de interacción personal en las que se demuestran ciertas competencias.

Para que una técnica de selección sea efectiva, es decir, para que logre identificar las características del sujeto que se adecuen al puesto de trabajo, debe cumplir ciertos requisitos fundamentales como validez y fiabilidad, que aumentarán la probabilidad de que las decisiones tomadas con base en tales técnicas, conduzcan a contar con empleados exitosos en el desempeño de sus puestos de trabajo (Dolan, et. al, 2003).

Partiendo de estas consideraciones, Sastre y Aguilar (2003) señalan también que, como este es un proceso que implica un sistema de comparación y de toma de decisiones, se hace necesario poder apoyarse en algún criterio que asegure la validez y la fiabilidad del mismo. Así, al diseñar el proceso de selección se tendrá que tomar en cuenta el conjunto de predictores (baterías de pruebas de selección) que conduzcan a la elección de los candidatos idóneos.

Cuando se habla de fiabilidad (Dolan et al. 2003), se hace referencia a la regularidad o estabilidad del instrumento de selección o predictor, lo que quiere decir que el instrumento que se utilice dará lugar a la misma medida en diversas aplicaciones bajo las mismas condiciones. Por otra parte, la validez de un predictor (Sastre et. al 2003) se refiere a la medida en que éste sirve para predecir de manera efectiva el rendimiento futuro del candidato en su puesto; está relacionado con la capacidad del predictor para medir variables que tengan una relación directa y verdadera y que influyan sobre el desempeño del candidato en ese puesto de trabajo.

A este respecto, es importante señalar la distinción que hacen Sastre y Aguilar (2003) cuando afirman que la fiabilidad es inherente a la prueba mientras que la validez va a depender del uso que se haga de ella. Una prueba puede ser válida para medir un factor específico de rendimiento pero no otro, asimismo una prueba puede ser fiable pero no tener validez.

En este sentido, Pereda y Berrocal (2006) afirman que entre los grandes beneficios que aporta el uso del assessment center como técnica de selección, están su alta validez y fiabilidad, siempre y cuando esté correctamente diseñada, ya que las competencias evaluadas se encuentran directamente relacionadas con la exigencia del puesto de trabajo, sumando el hecho de que las evaluaciones se realizan a partir de la conjunción de los juicios realizados por los evaluadores especialistas que participan en la dinámica, a través de las observaciones en diferentes ejercicios. Otras ventajas que proporciona esta técnica son la posibilidad de evaluar una amplia gama de competencias, que la técnica sea aplicada a diferentes candidatos al mismo tiempo y que los resultados obtenidos pueden aplicarse con distintos objetivos, entre otros: selección, evaluación del potencial, planificación de carreras, detección de necesidades de formación (Pereda y Berrocal, 2006).

Por su parte, López (2004) y Rodríguez (1999), identifican también como principal ventaja del assessment center, la estrecha relación que existe entre las situaciones vividas durante el ejercicio, con aquellas que el aspirante enfrentará en el puesto de trabajo, lo que hace de éste una herramienta muy útil y completa para predecir el comportamiento y desempeño futuro del candidato evaluado en ese puesto de trabajo.

Siguiendo con la identificación de ventajas del assessment center, Alles (2006) señala que representa una práctica que permite identificar con acierto quién será o no un buen ocupante de un puesto, es un método de evaluación profesional que, dada su naturaleza, sirve para la evaluación de los requisitos “blandos” de una posición, tales como competencias o características de personalidad y potencial.

Bohlander, Sherman y Snell (2001), aseguran que la popularidad del assessment center como proceso de evaluación se debe a la capacidad de incrementar la posibilidad de una organización para elegir empleados que funcionen con éxito en puestos supervisorios y a la capacidad de evaluar a varias personas simultáneamente (que de hecho es el principal requisito para que pueda llamarse “assessment center”), disminuyendo la cantidad de tiempo que debe emplearse en el proceso de selección si se hiciera de manera individual; es por esto que llegan a considerarlo como un método valioso.

Ahora bien, de acuerdo con las realidades que existen en las organizaciones (cambios constantes, competencia, crisis, etc.), a menudo se hace mención a la importancia de la participación de los ocupantes de cargos supervisorios en las mismas (las organizaciones) para la consecución de los objetivos planteados.

En relación con estos planteamientos, cabe entonces señalar que la selección de líderes eficaces implica para las organizaciones uno de los desafíos más importantes en el campo de las decisiones relacionadas con el personal (Ávila, 2007).

Como lo indica la GIGEH (2005, c. p. Martínez y Rentería, 2006), las competencias supervisorias más corrientemente mencionadas en la actualidad son poseer espíritu de empresa (influencia personal y conocimiento del mercado), capacidad de asumir riesgos, capacidad de delegar, dirigir trabajos colectivos y movilizar equipos, capacidad de crear, de negociar, de desenvolverse en la complejidad, etc. Pero, así como se ha modificado la realidad sobre la que trabajan los altos supervisores, igualmente se identifican aspectos críticos que empiezan a ser importantes para la selección de estos supervisores, por lo que resulta indispensable saber si los métodos empleados en la selección se adaptan de la misma manera.

Ávila (2007), en referencia a este mismo hecho, afirma que al ser los supervisores quienes coordinan y dirigen a sus subordinados, deben poseer una serie de características que favorezcan la motivación del personal en el desempeño de sus funciones, que deben tener liderazgo y compromiso con la tarea y con la gente y que, por lo tanto, las organizaciones deben apoyarse en las técnicas de selección para identificar estas características básicas en los candidatos a contratar para la ocupación de estos cargos ejecutivos o para desarrollar las habilidades de quienes pudieran ascender a ellos.

Con relación a la selección de supervisores, en particular, se ha encontrado que cada vez más las organizaciones utilizan el assessment center, ya que este método les brinda a las mismas, la posibilidad de identificar el potencial y los talentos gerenciales de cada candidato. (Bohlander y Snell, 2008; Martínez y Rentería, 2006).

A partir de esta realidad, vale la pena abordar la importancia que tiene el carácter predictivo de un instrumento de selección, el cual está ligado a la validez de dicho instrumento. Según Magnusson (1985) la validez de un método “es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir”, es decir, si algún rasgo es significativo para el éxito de un puesto de trabajo específico, se construye un test para medir este rasgo y éste será utilizado en las tareas de selección, orientación o de diagnóstico; obviamente, con esto lo que se busca es que el test o el instrumento mida el rasgo que hemos encontrado significativo en la situación donde el test va a usarse y no algún otro rasgo. En este sentido, cuando se examina la validez, se estudia si el test cuya confiabilidad es conocida mide aquello para lo que fue construido (Magnusson, 1985). A luz de esta afirmación, debe mantenerse el requerimiento que la validez de cualquier método debe probarse en las diferentes situaciones en las que va a usarse.

Cuando se mide la validez de un test se debe establecer el rasgo que se desea medir, al cual se le llama variable de criterio, interesa saber qué tan bien corresponden las posiciones de los individuos en la distribución de los puntajes obtenidos a sus posiciones en el continuo que representa la variable de criterio (Magnusson, 1985). En el caso particular de validez del test en cuanto a su capacidad de predecir (“validez predictiva”), lo que se busca es usar el instrumento o técnica para predecir las posiciones de los individuos sobre una distribución de la que sólo se puede disponer posteriormente, es decir, el test predice cierto resultado después de un tiempo dado, como por ejemplo, las estimaciones después de un cierto período de empleo. Lo que se desea del coeficiente de validez es, por supuesto, que exprese la habilidad del instrumento para discriminar entre quiénes lo harán bien y quiénes lo harán menos bien.

Krause, Heggstad, Kersting y Thornton (2006) señalan que mientras las pruebas de habilidades cognitivas determinan la “capacidad de hacer” del candidato, la técnica del assessment center predice la probabilidad de que en efecto lo haga, porque el éxito ocupacional no está solamente en función de las habilidades cognitivas de la persona, sino también de la manifestación de esas habilidades en un comportamiento concreto observable.

Thornton y Byham (1982, c.p. Bhyam, s.f.). revisaron veintinueve estudios sobre la validez de la metodología del assessment center, en los cuales encontraron mayor apoyo a esta técnica que a las técnicas tradicionales (entrevistas, tests psicológicos, pruebas psicotécnicas, entre otros) pero lamentaron el hecho de que estos estudios hayan sido realizados sólo por algunas organizaciones grandes, lo que los llevó, en 1985, a procesar doscientos veintidós coeficientes de validez en cincuenta estudios más utilizando una aproximación estadística llamada meta-análisis según Gaugler, Rosenthal, Thornton, y Bentson, (1985, c.p. Bhyam, s.f.).

Posteriormente, Cascio y Ramos (1984; c.p. Byham) estudiaron la validez del assessment center en un nivel básico en una compañía de operaciones, pero su interés estaba en medir el impacto mayor de promover decisiones basadas en el assessment center versus criterios extraídos de otros métodos.

En el caso particular de Venezuela, son pocos los estudios realizados con respecto a la aplicación del assessment center como técnica de selección de personal. El primero de ellos, realizada por Ascanio y Valero (2003) buscaba analizar la actitud hacia la técnica por parte de los participantes y el desempeño de los mismos.

El segundo estudio, llevado a cabo por Moreno y Sánchez (2007), intentaba medir la validez predictiva de la técnica para la selección de la fuerza de ventas de algunas compañías de la ciudad de Caracas; mientras que el estudio de Jaimes y Wenk (2008) buscó medir la validez de constructo de la predictibilidad de la técnica assessment center, tomando como punto de referencia para la realización de su estudio la población de la fuerza de venta de las distintas compañías.

Entonces, en vista de que se ha incrementado la tendencia a estudiar la efectividad del assessment center y la popularidad del mismo en la gestión de las empresas para seleccionar ocupantes de diferentes cargos, interesa estudiar en qué medida esta técnica sirve también para predecir el desempeño futuro de los candidatos seleccionados a través de la misma para ocupar cargos de diferentes niveles de supervisión (validez predictiva) y disminuir así brechas de

conocimiento con respecto al tema en el contexto venezolano, en donde el desarrollo de las empresas es necesario para el desarrollo del país y el costo de la aplicación de la técnica, así como las decisiones tomadas a través de su aplicación, traen grandes consecuencias.

A este respecto, se puede considerar que el presente estudio puede significar un aporte de gran importancia para las organizaciones que buscan tomar decisiones acertadas con relación a sus puestos supervisorios que son determinantes para el crecimiento de la empresa; porque si bien no se pretende cerrar la brecha de conocimiento, al menos se contribuirá aportando información científica y veraz al respecto, que servirá para acumular antecedentes que respalden la validez de la técnica en el contexto venezolano.

A partir de los argumentos anteriormente expuestos acerca de la importancia de los métodos de selección para la gestión de los recursos humanos, de la importancia de la validez de dichas técnicas para el proceso de selección, la importancia de los cargos supervisorios dentro de las organizaciones para la consecución de los objetivos de las mismas y tomando en cuenta los estudios anteriormente realizados, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la validez predictiva que posee la técnica del assessment center para la selección de ocupantes de cargos supervisorios?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Determinar la validez predictiva que posee la técnica del assessment center para la selección de candidatos a cargos supervisorios en una muestra de empresas de consumo masivo del área metropolitana.

### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar las puntuaciones parciales (puntuación en cada competencia que mide la técnica) y las puntuaciones totales obtenidas por cada candidato en la aplicación de la técnica del assessment center.
2. Identificar la puntuación total obtenida en la evaluación de desempeño de los ocupantes de cargos supervisorios seleccionados.
3. Identificar la relación de los resultados obtenidos en el assessment center con los indicadores de conducta diseñados para la técnica en cada empresa.
4. Identificar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las puntuaciones de la técnica del assessment center y las puntuaciones de la evaluación de desempeño.

## MARCO TEÓRICO

### **Selección de Personal**

Proceso sistemático a través del cual se elige de entre todos los candidatos reclutados el más apto y que se ajuste más al puesto de trabajo; el objetivo de este proceso es determinar de la forma más rigurosa y válida posible cuál es el candidato cuyas competencias son más apropiadas, con la selección se trata de asegurar el éxito de la persona luego de ser incorporada al puesto de trabajo (Pereda y Berrocal 2006). Spencer y Spencer (1993) c.p Alles (2003), plantean que cuanto mayor sea la concordancia entre los requisitos del puesto y las competencias de las personas, mejor será el desempeño y la satisfacción laboral de éstas.

Por su parte Oltra et al. (2005) confirman que el proceso de selección se refiere a la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se ajusta a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo específico. Desde este punto de vista la selección es un proceso de comparación y de predicción; ya que por un lado éste compara los requisitos del puesto de trabajo que se necesita cubrir y el perfil de los candidatos que participan en el proceso y por otro lado pronostica el modo como la persona se desempeñará en el puesto de trabajo.

Para escoger el candidato es necesario aplicar diferentes pruebas según sea el caso, con el inicio de estas pruebas escogidas se inicia el proceso de selección propiamente dicho (Jiménez 2007).

### **Proceso de Selección**

Pereda (2006) indica que las fases del proceso de selección dependerán del puesto de trabajo a cubrir y de la cantidad de candidatos reclutados, y es posible que dependiendo del caso se eliminen unas fases o se altere el orden. En este sentido es importante tener en cuenta

que la configuración concreta de cada puesto de selección dependerá de un conjunto de variables, de las cuales se pueden considerar como las más relevantes:

- Las exigencias planteadas por el puesto de trabajo
- Las exigencias planteadas por el contexto organizativo, departamento y/o equipo de trabajo donde se vaya a incorporar el candidato.
- El convenio colectivo vigente de la organización
- Los recursos disponibles
- El coste que suponga para la empresa un error en la selección.

Según Alles (2006) indica que debe existir un equilibrio entre no hacer un proceso extremadamente largo que agote a los participantes involucrados y omitir un paso relevante. Una clave que ella propone es no tener esquemas rígidos y saber cuándo es necesario ajustar alguna etapa en pos de un resultado positivo y efectivo.

Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento y finaliza con el proceso de admisión del candidato. Alles (2006) se encarga de definir este proceso en 20 pasos claves:

- 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 del descriptivo del puesto: se deberá partir de este documento siempre y cuando la empresa lo tenga definido anticipadamente, se deberá evaluar y analizar con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.

- Paso 4. Recolectar información sobre el perfil del puesto: se deberá llevar a cabo un análisis detallado del cargo a cubrir.
- Paso 5. Análisis del personal que integra hoy la organización: se deberá hacer este análisis con la finalidad de saber si existe personal interno que pueda ocupar el puesto vacante.
- Paso 6. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna: para el reclutamiento interno se podrá utilizar una auto-postulación de los empleados internos que posiblemente cubran el puesto vacante.
- Paso 7. Definición de fuentes de reclutamiento externo: se podrá elegir entre varias opciones la más idónea según sea el caso (anuncios, bases de datos, consultoras, centros de enseñanzas, Internet, entre otros); también puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo al mismo tiempo.
- Paso 8. Recepción de candidatos o postulaciones
- Paso 9. Primera revisión de antecedentes: implica la lectura y análisis de curriculum vitae, o aplicación de filtros en el caso de búsqueda a través de Internet o intranet, el objetivo es descartar candidatos identificando a los participantes que se ajusten mas al perfil, de modo de optimizar tiempo y costos; para esto deberán tomarse en cuenta todos los instrumentos disponibles y necesarios según sea el caso en particular.
- Paso 10. Entrevista (una sola o varias rondas): las entrevista o rondas de entrevistas se realizan con el fin de presentarle al candidato el puesto vacante, al mismo tiempo de evaluar y analizar la historia laboral para determinar en que grado se ajustan los conocimientos y competencias del postulante con el perfil buscado, evaluando a su vez la motivación del participante con respecto al puesto y a la organización.

- Paso 11. Evaluaciones específicas y Psicológicas: se deberán realizar todas las indagaciones posibles en el paso 9. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos, muchas veces se le pueden realizar preguntas al candidato en el transcurso de la entrevista para aclarar aspectos relacionados con conocimientos. Las evaluaciones psicológicas tienen como finalidad evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos; en este punto del proceso se podrán realizar también evaluaciones extras que midan las competencias del participante.
- Paso 12. Formación de candidaturas: del análisis de la información recolectada de todos los pasos previos se deberá identificar a los mejores candidatos que se ajusten idóneamente al 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, de manera que genere expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
- Paso 14. Presentación de finalistas al cliente interno: el especialista de recursos humanos deberá ofrecerle apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, de manera de ayudarlo en lo que pueda necesitar.
- Paso 15. Selección del finalista por parte del cliente interno: se deberá asesorar al cliente interno en el momento de la toma de decisiones. A su vez se debe estar atento al grado de satisfacción del cliente en la relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.
- Paso 16. Negociación de la oferta de empleo.
- Paso 17. presentación de la oferta por escrito: no es de frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar.

- Paso 18. Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección: se sugiere realizar este paso una vez que la persona a ingresado a la organización.
- Paso 19. Proceso de admisión.
- Paso 20. Inducción: consiste en darle la bienvenida al nuevo trabajador a la organización, darle a conocer la empresa, sus compañeros, las políticas y todo lo que consiste en el puesto de trabajo específico es decir sus tareas y funciones.

### **Selección de Ocupantes a Cargos Supervisorios**

Como lo indica la GIGEH (2005, c. p. Martínez y Rentería, 2006), las competencias supervisorias más corrientemente mencionadas en la actualidad son poseer espíritu de empresa (influencia personal y conocimiento del mercado), capacidad de asumir riesgos, capacidad de delegar, dirigir trabajos colectivos y movilizar equipos, capacidad de crear, de negociar, de desenvolverse en la complejidad, etc. Pero, así como se ha modificado la realidad sobre la que trabajan los supervisores, igualmente se identifican aspectos críticos que empiezan a ser importantes para la selección de los mismos, por lo que resulta indispensable saber si los métodos empleados en la selección se adaptan de la misma manera.

Ávila (2007), en referencia a este mismo hecho, afirma que al ser los supervisores quienes coordinan y dirigen a sus subordinados, deben poseer una serie de características que favorezcan la motivación del personal en el desempeño de sus funciones, que deben tener liderazgo y compromiso con la tarea y con la gente y que, por lo tanto, las organizaciones deben apoyarse en las técnicas de selección para identificar estas características básicas en los candidatos a contratar para la ocupación de estos cargos ejecutivos o para desarrollar las habilidades de quienes pudieran ascender a ellos.

En relación con estos planteamientos, cabe entonces señalar que la selección de líderes eficaces implica para las organizaciones uno de los desafíos más importantes en el campo de las decisiones relacionadas con el personal (Ávila, 2007).

Con relación a la selección de supervisores, en particular, se ha encontrado que cada vez más las organizaciones utilizan el assessment center, ya que este método les brinda a las mismas, la posibilidad de identificar el potencial y los talentos gerenciales de cada candidato. (Bohlander y Snell, 2008; Martínez y Rentería, 2006).

## **Competencias**

Según Sagi-Vela (2004) las competencias son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer), que aplicados en el desempeño de una determinada actividad, tarea, responsabilidad o aportación profesional garantizan un buen logro.

McClelland c.p. Blanco (2007) define las competencias como las características personales que son la causa del rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de conocimientos que se aplican; por lo tanto las competencias enfocan su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda.

Por su parte, Jiménez (2007) expone que las competencias dentro de la organización se basan en una compleja combinación de los atributos (conocimientos, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en diferentes situaciones; mientras tanto, la OIT (1991) c.p. Jiménez (2007) ha definido las competencias bajo un prisma funcional como la idoneidad para desempeñar una tarea o puesto de trabajo eficazmente, tomando en cuenta las aportaciones Jiménez (2007), resume la competencia como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas; representa, pues, un tazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo tareas y objetivos profesionales precisos.

Ibarra (2001) c.p. Cejas y Grau (2007) bajo estas mismas ideas define las competencias como la capacidad productiva de una persona que se determina y mide en términos de

desempeño en un contexto laboral específico, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, sino que la competencia es la integración entre el saber, el hacer y el saber ser.

### **Características de las competencias**

Sagi-Vela (2004) indica que las competencias tienen unas características que las diferencian de los conceptos que se utilizan tradicionalmente para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), las cuales son:

- Es un concepto multidimensional

Es debido entender que las competencias no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración y conjunción de todos ellos en el contexto de una profesión específica y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se deriva del desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma.

Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que proporcionaran con mayor facilidad la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional. (Sagi-Vela 2004)

- Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí

La competencia está definida en términos de contribución del trabajador a la empresa. Lo que pretende es determinar lo que hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación, no se pretende manifestar cómo el trabajador hace las cosas.

- Carácter de permanencia en el tiempo

La competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo, es decir pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero en realidad es muy difícil que varíe la aportación en sí.

- Para que sea competencia debe ser aplicada

Para que las competencias sean consideradas como tal, estos conocimientos y habilidades deben ser aplicados al contexto laboral, es decir, al trabajo. No es suficiente saber, sino que la naturaleza de la competencia exige el saber hacer, y esto sólo puede ser demostrado al poner en práctica esos conocimientos y habilidades.

- Su aplicación supone la consecución de un logro

La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo, es decir se debería lograr lo que se desea si no, no es competente; por tanto se podría decir que alguien es bueno o excelente ya que si se tiene esta competencia será siempre en grado suficientemente positivo.

- La competencia es mensurable

Las competencias se manifiestan en conductas observables diariamente en el puesto de trabajo; y será mediante la observación de estos comportamientos que se podrán medir las competencias de una persona.

Se puede Concluir 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 de una actividad, de cualquier índole.

4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir no solo están relacionadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una tarea o actividad.

### **Tipos de Competencias**

McClelland (1973) c.p. Cejas y Grau (2007), comparando las competencias de los individuos con la figura de un “iceberg”, clasifica las competencias en:

- **Competencias Técnicas:** este tipo de técnicas se refiere a los conocimientos, habilidades y destrezas y se encuentran ubicadas en la parte superior del iceberg.
- **Competencias Genéricas:** este tipo de competencias representa las actitudes, motivos, rol social e imagen en sí mismo, y se ubica en la base del iceberg.

El iceberg, según McClelland, es el reflejo de la interpretación de las competencias. El pico representa las habilidades y conocimientos, condiciones necesarias pero no determinantes en el individuo para su desempeño en el contexto laboral; la parte inferior es la representación de las características personales subyacentes en el individuo, cambiantes variables pero también relevantes como las actitudes y los valores, que son los componentes menos visibles de las competencias pero son más difíciles de desarrollar que los conocimientos y que las habilidades, sin embargo, la combinación de las competencias técnicas con las genéricas, asegura el éxito a largo plazo en las organizaciones. (Cejas y Grau 2007).

### **Assessment Center**

Bohlander y Snell (2008) afirman que el assessment center es una manera efectiva de evaluar el potencial de carrera de una persona y lo definen como un proceso por el cual se

evalúa a los candidatos cuando participan en una serie de situaciones que se asemejan a las que podrían tener desempeñando el puesto de trabajo. A su vez indican que es una técnica muy valiosa porque permite aumentar las habilidades y probabilidades de una organización para seleccionar empleados que se desempeñen con éxito en las posiciones de dirección.

López-Fe y Figueroa (2002) define el assessment center como un procedimiento en el que se agrupan diferentes técnicas que, complementándose mutuamente evalúan las más variadas facetas de la persona en orden a determinar sus posibilidades no sólo para ocupar un puesto en específico, sino para su desarrollo dentro de una organización a partir de las competencias demostradas.

Robbins y Coulter (2006) alegan que los centros de evaluación o assessment center es un método donde los candidatos a un puesto vacante realizan pruebas de simulación del desempeño que evalúan el potencial gerencial, en estos se realizan diferentes ejercicios que simulan problemas reales a los cuales puede enfrentarse el posible empleado en el futuro puesto de trabajo.

Para Alles (2006) el assessment center consiste en una evaluación de tipo grupal donde los candidatos resuelven diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo, a su vez lo define tomando en cuenta las características principales como un conjunto de pruebas situacionales donde se enfrenta a los participantes con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales y del entorno del puesto de trabajo.

Según Muchinsky (2002) los centros de evaluación están orientados a la evaluación de los solicitantes al puesto de trabajo, principalmente puestos directivos, mediante el uso de varios métodos y evaluadores. Los assessment center consisten en la realización de una serie de actividades estandarizadas, que proporcionan una base para los juicios o predicciones de las conductas humanas (competencias) que se creen o se saben que son apropiadas para el puesto de trabajo en el contexto organizacional. Ya que estos centros de evaluación son costosos, se

han utilizados principalmente en las grandes organizaciones y para la selección de candidatos a ciertos puestos de trabajo como lo son: directivos y comerciales (ventas).

Dada la variedad de pruebas y test, el candidato evaluado proporciona información sustancial sobre su desempeño. Éste es evaluado en varias dimensiones o aspectos que se consideran relevantes para el puesto en cuestión (Muchinsky 2002)

Según Muchinsky (2002) los centros de evaluación garantizan la identificación de personas con potencial para el éxito en la dirección. A este respecto, los assessment center parecen tener éxito en su principal meta de seleccionar personas bien preparadas. Así, las evaluaciones tienen la capacidad de identificar a los individuos que "llegarán lejos" en la organización.

El uso del assessment center o centros de evaluación implican un profundo conocimiento de la empresa, de los contenidos de los puesto de trabajo y de las capacidades necesarias de los candidatos para su desempeño en el puesto específico (Porret 2007).

Los estudios sobre el assessment center están evolucionando. En los primeros estudios se preguntaban si las evaluaciones predecían el éxito del candidato seleccionado en el puesto de trabajo y encontraron que sí lo hacían. Investigaciones recientes se ocupan de las limitaciones de este método de evaluación y las razones por las que tales evaluaciones son predictivas. Debido a que los conocimientos sobre los centros de evaluación continúan creciendo, se está comenzando a afrontar algunos complejos y desconcertantes aspectos de significado teórico práctico (Muchinsky, 2002).

### **Orígenes y Desarrollo del Assessment Center**

A mediados de la década de los cincuenta, Douglas Bray y sus asociados AT&T, fueron los pioneros de la idea del assessment center o centros de evaluación que fueron apreciados como uno de los métodos más valiosos para evaluar el personal (Bohlander y Snell 2008).

Los centros de evaluación no son una técnica novedosa, nacieron durante la Primera Guerra Mundial en Alemania y se utilizaron de nuevo a gran escala durante la Segunda Guerra Mundial por el ministerio británico de la guerra y por el Office of Strategic Services de los Estados Unidos. Tras la contienda, el estudio longitudinal realizado por Bray y sus colaboradores (1966-1974) en la American Telephone and Telegraph Company, que consistió en mantener un seguimiento de la evolución de las carreras de un grupo de jóvenes ejecutivos, sería ciertamente el origen del éxito y la multiplicación incremental de los centros de evaluación en Estados Unidos. Buena prueba de esto son las diferentes publicaciones; como por ejemplo en 1977 la obra de Moses y Byham que recogía todos los conocimientos adquiridos; en 1982 Thornton y Byham, realizaron en su estudio un balance de las nuevas investigaciones efectuadas en ese intervalo de tiempo; a partir 1978 comenzó a publicarse el Journal Center Tecnology, por otra parte en Japón los centros de evaluación han sido considerados por una buena parte de las grandes organizaciones; en Europa este método también ha logrado un éxito determinante (Levy-Levoyer 1991).

Es por esto que se podría resumir que este método es ampliamente utilizado y que ha conllevado a la realización de numerosas investigaciones experimentales, gracias a los cuales se puede decir con toda seguridad que el método plantea una fiabilidad muy elevada. Los primeros datos fueron obtenidos durante la guerra y muestran un fuerte porcentaje de acuerdo a las evaluaciones realizadas en los dos centros de evaluación, en los que sucesivamente participaron los mismos candidatos (Morris 1949 c.p. Levy-Levoyer 1991); más tarde, Moses (1973) c.p. Levy-Levoyer (1991) comparó las evaluaciones de 85 candidatos y confirmó la existencia de una fuerte fiabilidad.

### **Características del Assessment Center**

Los centros de evaluación según López-Fe (2002) tienen como fin principal la evaluación de características generales de tipo psicológico y profesional: inteligencia y demás aptitudes, nivel de capacitación profesional, habilidades y destrezas, rasgos de personalidad y conocimientos, así como también buscan evaluar otras cualidades específicas del puesto de

trabajo como: planificación, toma de decisiones, liderazgo, motivación, mando, control/supervisión, capacidad de análisis, pensamiento divergente, capacidad de argumentación, dotes de persuasión y mentalidad o conciencia empresarial. Es por esto que generalmente esta técnica se utiliza para la selección y promoción de empleados, preferiblemente recién licenciados, candidatos para cargos directivos o gerenciales y candidatos para cargos comerciales que además de las competencias ya mencionadas también deben demostrar capacidad para relacionarse con grupos, capacidad de convicción, capacidad de encuadrar problemas y valorarlos (Porret, 2007).

Al final de la etapa de la evaluación del assessment center las consideraciones de los observadores se integran para desarrollar un panorama completo e integral de los candidatos que más se ajustan al perfil buscado para el puesto vacante, realizando una convergencia de lo que observaron y de lo que les parece más conveniente tanto para el participante como para la organización. Antes de que se ponga en operación el método se deberán definir las características o dimensiones que se deben evaluar y tomar en cuenta por medio del análisis de puesto; de esta manera, los ejercicios que se utilizan en el assessment center tienen que reflejar el puesto para el que la persona está siendo evaluada, es decir, los ejercicios tienen que tener validez de contenido, aunque la metodología del assessment center lleva en sí la validación del contenido, resultando una fuerte relación positiva entre las evaluaciones y el desempeño futuro del puesto (Bohlander y Snell, 2008).

Es una de las técnicas más exhaustivas y completas ya que, por un lado pretende evaluar a los sujetos mediante la realización de distintos tipos de pruebas, evaluando por lo tanto sus competencias a través de diferentes instrumentos, y por otro lado permiten que varios jueces expertos emitan sus juicios simultáneamente, por lo que se pueden controlar bastante bien los sesgos que pueden existir en cuanto a la evaluación de los candidatos por la subjetividad de una entrevista o por la falta de capacidad que tienen algunas pruebas para predecir el futuro desempeño del trabajador en el puesto de trabajo. (Pereda y Berrocal 2005).

### **Tipos de Assessment Center**

Según Lievens, Deswelgh y Gonzáles (1997) c.p Ascanio y Valero (2003) en la actualidad existen dos tipos de metodologías para realizar el assessment center.

a) Assessment Center Crítico:

Consiste en evaluar de forma crítica los diferentes elementos que conforman el assessment center con el fin de medir cualidades de los candidatos de una manera más valida; lo que significa que las dimensiones siguen jugando un rol fundamental. Por otro lado quienes aplican este tipo de método prestan mucha atención a los diferentes aspectos del assessment center cuando lo desarrollan y aplican; específicamente los aspectos que consideran con especial atención para medir de una manera más valida son las dimensiones.

b) Assessment Center Situacional:

En este tipo de metodología se le da una importancia secundaria a las dimensiones; ya que los jueces evalúan el rendimiento global de cada evaluado en cada escenario planteado en vez de evaluar las dimensiones. En el assessment situacional el método consiste en una serie de ejercicios que plantean situaciones críticas en el contexto de trabajo; de esta manera se podrá percibir la conducta del candidato a través de las reacciones y el comportamiento de este en tal situación.

### **Aplicaciones del Assessment Center**

- Para un proceso de selección externa (Alles, 2006): en este caso se deben tomar en cuenta que deben ser búsquedas donde el nivel de las postulaciones permita la aplicación de una dinámica grupal. Los centros de evaluación son de gran utilidad en casos de búsquedas masivas de jóvenes, ya sean de nivel profesional con alto potencial para ingresar a los denominados programas de jóvenes profesionales o para las posiciones de base; por ejemplo comerciante o puestos que tengan relación con atención al público. Entendiendo que esta técnica no puede ser utilizada

indiscriminadamente, será el responsable del proceso de selección quien determine si se requiere de su uso o no, ya que dependerá del puesto de trabajo, su naturaleza y lo que se busca en el candidato.

De aplicarse un assessment center en selección de personal, será de vital importancia que cada uno de los participantes sea informado acerca del método antes de presentarse (Alles, 2006).

- Para un proceso de selección interna (Alles, 2006): a través de la metodología de auto-postulación, es indispensable la administración de un proceso de selección transparente. Si se presentan muchas postulaciones, una herramienta a utilizar puede ser el assessment center; en este caso se estaría aplicando a personas de la misma organización que participan en un mismo proceso de selección.
- Para diagnosticar necesidades de adiestramiento (Alles, 2006): consiste en evaluar competencias de personas que ya pertenecen a la organización y determinar si hay alguna que desarrollar o reforzar para cerrar las posibles brechas (esto cuando se implementa un modelo de gestión por competencias). Es decir, frente a cualquier situación en la que se desee evaluar el potencial o las competencias del personal con fines de desarrollo, planes de carrera, planes de sucesión, etc.

### **Ubicación del Assessment Center en un Proceso de Selección**

El assessment center podrá ser aplicado a un proceso de selección en fases diferentes del proceso, dependiendo de lo que se necesite y de la circunstancia esto podrá variar de la siguiente manera (Alles, 2006):

- En un proceso de selección masivo donde se manejan una gran cantidad de postulaciones, se sugiere aplicar en primera instancia algún tipo de filtro que facilite y permita de una manera rápida distinguir entre los candidatos que se ajustan al perfil específico y los que no (Alles, 2006).

- En un proceso de selección con particularidades, menos masiva, es decir con menos cantidad de postulaciones de participantes, se podrá acudir al assessment center como una primera instancia de valoración por competencias (Alles, 2006).

En un proceso de selección es posible hacer uso de la técnica del assessment center como un método de evaluación de competencias, junto con la entrevista por competencias (Alles, 2006).

### **Protagonistas y su Rol**

Según López-Fe (2002) se encuentran unos elementos fundamentales en el desarrollo de un assessment center que deben ser considerados a la hora de aplicar la técnica:

- **Participantes:** son los sujetos que van a ser evaluados y quienes deben demostrar ciertos índices de potencial al tiempo que confirman sus habilidades (Grados, 2001, c.p. Ascanio y Valero, 2003).
- **Observadores:** son quienes registran los comportamientos o indicadores de conducta de los participantes que le son asignados para ser observados durante la ejecución de los ejercicios que por lo general suelen ser supervisores del área para el cual se selecciona el personal (Grados, 2001, c.p. Ascanio y Valero, 2003). Haggis (2002), c.p. Ascanio y Valero (2003), sugiere que los evaluadores deben completar la evaluación una vez finalizado cada ejercicio enfocándose en aspectos conductuales.
- **Facilitador:** este personaje juega una función clave en la aplicación de la técnica por lo que, según Grados (2001), c.p. Ascanio y Valero (2003), deben designarse con anticipación para que disponga de tiempo suficiente de entrenamiento y preparación con la finalidad de familiarizarse con los ejercicios e instrumentos. Es el encargado de programar el assessment center, lo cual implica conocer con claridad el resultado a alcanzar, contar con un perfil actualizado del puesto a cubrir, determinar lugar,

materiales y equipos que se necesitarán para la aplicación, programar los ejercicios de modo que puedan ser observadas las competencias y seleccionar a los evaluadores y entrenarlos, guiar el desarrollo de la actividad y elaborar el informe final.

- Ejercicios: son pruebas en las que los candidatos deben enfrentarse de manera real o simulada a situaciones parecidas, en sus características y contenido, a aquellas que deberá resolver de forma real en el puesto de trabajo. Éstas deben tener como referencia las habilidades y destrezas conductuales específicas que se han demostrado como críticas para el éxito en el puesto. (Ansorena, 1996, c.p. Ascanio y Valero, 2006).

López-Fe (2002) agrupa estos ejercicios en tres grupos:

- a. Reactivos: son los medios que sirven de estímulo para producir el dinamismo de la situación y los sujetos, para sacar a la luz actitudes, modos de obrar y otros aspectos del comportamiento (López-Fe, 2002).
- b. Acciones: comprende las diferentes simulaciones que tienen por objeto observar comportamientos relacionados con los aspectos más importantes del cargo para el que se está considerando a los candidatos (López-Fe, 2002). Ascanio y Valero (2003), citando a Byham (1993), señalan algunas de las simulaciones más comunes en la aplicación del assessment center como: ejercicios de resolución de casos, discusiones en grupo en búsqueda del consenso, simulaciones de entrevistas con subordinados o clientes, ejercicios de esclarecimiento de hechos, problemas relativos a al análisis y la toma de decisiones y ejercicios de exposición oral y de comunicación escrita.
- c. Conductas Observables: se refiere a las conductas que se evidencian en el desarrollo de los ejercicios que se llevan a cabo en la aplicación del Assessment Center. Según López-Fe (2002) estas conductas deben parecerse lo más posible a la práctica real del puesto y ser del mismo tipo, nivel de dificultad y complejidad que se encuentra en la rutina diaria de trabajo.

Según Lievens (1998) cp Thornthorn (2006), al realizar una revisión de veintiún (21) estudios, encontró que existen cuatro (4) factores que afectan directamente la validez del assessment center, los cuales son:

- El uso de competencias con dimensiones claramente definidas y conceptualizadas
- El adecuado entrenamiento de moderadores y observadores
- El desarrollo de ejercicios que permitan la demostración de varios comportamientos claramente relacionados con las dimensiones de las competencias que se desean medir.
- Proveer especialistas que asesoren adecuadamente a los observadores.

**Tipos de Actividad en los Assessment Center:** (Material suministrado por Profiles International. The Assessment Company, s/f, c.p Jaimes y Wenk, 2008).

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 a 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. Éstas pueden enfocarse en sus debilidades y fortalezas en aspectos de rendimiento.

- Ejercicio uno a uno: un ejemplo puede ser 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 de esos papeles de evaluadores u otros participantes o actores adiestrados.
- Presentación oral: consiste en una presentación oral realizada generalmente ante candidatos colegas o evaluadores.

**Funcionamiento del Assessment Center:** (Lopez-Fé y Figueroa, 2002)

a) Fase de creación. Implica las siguientes actuaciones:

a.1) Formulación de objetivos: hay que determinar previamente qué uso va a tener el método: selección, desarrollo de directivos, evaluación, planes de formación, etc. Cada objetivo necesita un enfoque específico. No es lo mismo un programa diseñado para establecer el análisis de potencial de mandos intermedios de una empresa que para la selección de un puesto concreto.

a.2) Análisis del puesto: el objetivo primordial del assessment center es predecir el comportamiento de una persona en puestos de trabajo. Por tanto, como el caso de un clásico proceso de selección técnica, es requisito indispensable el conocimiento del puesto en todos sus detalles, así como el conjunto de rasgos comportamentales que debe poner de manifiesto el candidato para desarrollar dicho puesto con éxito.

b) Fase de aplicación:

b.1) Selección de los ejercicios y diseño del programa: parte característica del assessment center son los ejercicios de simulación. Se diseñan estos ejercicios para provocar conductas relacionadas con el ejercicio del puesto. Deben parecerse lo más

posible a la práctica real del puesto y ser del mismo tipo, nivel de complejidad y dificultad que se encuentra en la rutina diaria del trabajo.

b.2) Selección de candidatos: tiene dos (2) procedencias

- Candidatos externos: se utilizan medios tradicionales de preselección (currículum vitae, cuestionarios biográficos, referencias, etc.).
- Candidatos internos: aquí surgen problemas, al ser empleados como medio selectivo juicios emitidos por los jefes inmediatos, a causa de los prejuicios, impresiones subjetivas, etc. Es frecuente, para contar al mismo tiempo con datos procedentes de instrumentos objetivos, la utilización de tests psicológicos, entrevistas y, cada vez más, la autoselección.

b.3) Selección de los evaluadores: como regla general hay un evaluador por cada dos (2) candidatos. La mayoría de las organizaciones que utilizan los métodos del assessment center emplean sus propios directivos como evaluadores de los candidatos. Habitualmente ocupan dos niveles por encima, dentro de la jerarquía de la organización, de los puestos a evaluar. No se recomienda que participen los jefes inmediatos como evaluadores, puesto que puede suponer una “amenaza” para ambas partes. Sin embargo, es importante que el evaluador esté muy familiarizado con el puesto.

b.4) Fijación de los criterios de evaluación: al pretenderse una actuación lo más objetiva posible mediante este complejo proceso, es necesario fijar por anticipado qué criterios van a jugar un papel decisivo a la hora de emitir dictámenes finales.

b.5) Aspectos del montaje (implementación): hay que fijar el número de participantes, su alojamiento si se efectúa en régimen de internado, contenido, duración y horarios detallados de cada ejercicio, etc.

c) Evaluación en el Assessment Center:

Una vez realizados todos los ejercicios, se invita a los candidatos a una entrevista de cierre. Se les informa sobre los criterios utilizados para la evaluación y el por qué de los ejercicios específicos, así como sobre la redacción del informe final y cuándo se discutirán los resultados individuales de cada candidato. Los candidatos tienen la oportunidad de expresar sus opiniones sobre el programa. Toda la evaluación recogida de los diferentes evaluadores y de la serie de ejercicios y pruebas debe conducir a un juicio final unánime.

### **Ventajas del Assessment Center**

- Evalúa comportamientos observables (competencias) ante diferentes pruebas.
- Comprende situaciones simuladas relacionadas con las actividades y tareas relacionadas con el puesto específico de trabajo a desempeñar en el futuro y con la organización en general.
- Posee alta validez aparente.
- Posee aceptable validez y confiabilidad.
- Consiste en una evaluación consensuada que disminuye los sesgos de posible subjetividad.
- Aumenta la confianza en el proceso de selección y promoción de la organización (Palomo, 2000).

### **Evaluación de Desempeño**

McCloy, Oppler y Sager (1993) citado por Muchinsky (2002) determinaron que el desempeño se refiere al comportamiento del empleado, es lo que la gente hace en la realidad

en el puesto de trabajo y puede ser observado; el desempeño incluye las acciones de los empleados que son importantes para el logro de las metas y objetivos de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo (nivel de contribución de cada trabajador); lo que significa que las evaluaciones del desempeño del empleado deben estar dirigidas a comportamientos observables (competencias) relacionados con el trabajo que sí están bajo el control de los empleados.

Puchol, Moreno e Il Ongallo (2003), definen la Evaluación de Desempeño como un “procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Tiene una óptica histórica y prospectiva, y pretende integrar en mayor grado los objetivos de la organización y de la persona”. Es el proceso que se usa para determinar en qué medida un empleado realiza un trabajo como debe hacerlo (Mosley, Megginson, Pietri, 2005).

Según Puchol et al. (2003), se trata de un proceso continuo puesto que, aunque se concrete en un documento anual originado por el trabajador y su supervisor directo en una entrevista, se contemplan todas las actuaciones del individuo durante el período de tiempo evaluado.

La evaluación de desempeño es también un proceso sistemático porque tanto los factores que se van a evaluar, como sus niveles o grados, así como el procedimiento entero y desarrollo de la entrevista del trabajador con su supervisor, están minuciosamente sistematizados en un manual, con el objetivo de conseguir una uniformidad de criterios que garantice la mayor objetividad posible (Puchol et. al, 2003).

Por otro lado, se trata de un proceso con óptica histórica y prospectiva al mismo tiempo porque el evaluador y el evaluado van a analizar un período específico transcurrido para considerar cuáles aspectos son susceptibles de mejorar en actuaciones futuras y así aproximarse cada vez más a las metas individuales del evaluado y los logros esperados por el evaluador (Puchol et. al, 2003).

Murphy y Cleveland (1995) c.p Muchinsky (2002) consideran que la evaluación del desempeño puede ayudar a las empresas de diferentes maneras; pueden mejorar la calidad de las tomas de decisiones organizacionales, que van desde los aumentos de salarios hasta los ascensos o despidos. El propósito de la función de RRHH en una empresa es maximizar las contribuciones de los empleados en función de los objetivos de la organización, en tal sentido las evaluaciones de desempeño de los empleados en el trabajo pueden jugar un papel fundamental en el logro de esta función.

### **Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

Según Puchol et. al (2003), la evaluación de las actuaciones de los empleados de una empresa le sirve a la misma para la consecución de determinados fines como:

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y promoción interna que utilizan, puesto que estos tienen como finalidad elegir al candidato idóneo para el desempeño de determinado cargo de la organización.
- Detectar las necesidades de formación de los trabajadores, dado que la evaluación de desempeño considera y analiza los fallos en la actuación de los mismos que pueden deberse a falta de formación en áreas específicas.
- Para adoptar decisiones de acuerdo a los planes individuales de carrera, planes de incentivos, aumentos salariales y los planes de sucesión.
- Otros.

### **Validez**

Antes de que una prueba pueda ser utilizada con cierta seguridad, debe obtenerse información acerca de su confiabilidad y validez por lo que a sus propósitos específicos concierne (Aiken, 2003).

Una medida válida, es aquella que produce estimaciones correctas de lo que se está valorando; es decir la validez se refiere a la idoneidad de la prueba o test para predecir o hacer inferencias sobre los criterios (Muchinsky, 2002).

Por tanto, en general, la validez refleja la capacidad que tiene una prueba para hacer predicciones precisas acerca de la conducta o resultados relacionados con el propósito o diseño de la prueba (Muchinsky, 2002).

Según Salkind y Escalona (1998) al hablar de validez se debe tener presente que la validez de un instrumento a menudo se define dentro del contexto de cómo se está usando la prueba; de acuerdo a esto se hace referencia a tres aspectos de la validez.

1. La validez se refiere a los resultados de una prueba y no a la prueba misma (Salkind y Escalona, 1998)
2. La validez nunca es una cuestión de "todo o nada"; es decir los resultados de una prueba no son simplemente válidos o no válidos, ya que esta progresión ocurre en grados desde escasa validez hasta mucha validez (Salkind y Escalona, 1998).
3. La validez de los resultados de una prueba se debe interpretar dentro del contexto en que ocurre la prueba (Salkind y Escalona, 1998)

Entonces, la forma de examinar la validez de una prueba, es determinar si la prueba se concentra en los resultados de un estudio y si los resultados se entienden dentro del contexto del propósito de la investigación (Salkind y Escalona, 1998)

Según Muchinsky (2002) existen varias formas de evaluar la validez y cada una de ellas sirven para establecer la veracidad de los resultados de una prueba o una herramienta de evaluación; implicando la determinación de la propiedad de una medición, para hacer inferencias.

Con respecto a lo que se refiere a las pruebas de selección de empleados, el término de validez, por lo general, se entiende como la evidencia de que la prueba está relacionada con el puesto de trabajo, lo que significa que los resultados de esa prueba pronostican en forma válida el desempeño posterior del empleado en el puesto de trabajo (Desler, 2001)

### **Validez de Contenido**

Corresponde al grado en el que un predictor cubre a una muestra representativa de la conducta que se está evaluando. Goldstein, Zedeck y Schneider (1993) c.p Muchinsky (2002), afirman que esta se establece mediante un cuidadoso vínculo entre la información obtenida del análisis del puesto y su utilización asociada en la construcción del test. La validez de contenido se propone revelar que los conocimientos y las habilidades necesarios para rendir bien en el puesto de trabajo y en el test de contratación son intercambiables (Muchinsky, 2002).

### **Validez de Constructo**

Un constructo se refiere a un concepto teórico que se propone para explicar aspectos de la conducta. Como los constructos son abstracciones (ideas), se deben de tener formas reales y tangibles para evaluarlos, lo que indica que se necesita una medida real del constructo propuesto. En tal sentido el proceso de validez del constructo es la búsqueda de la relación entre lo que mide el test y el constructo teórico (Muchinsky, 2002).

### **Validez de Criterio**

Se define por la relación entre el (o los) predictores y el (o los) criterios de éxito profesional Levý- Leboyer (1992).

Por su parte Muchinsky (2002) expone que la validez de criterio se refiere a qué tanto se relacionan un predictor y un criterio; a su vez expresa que se trata de un tipo de validez importante y utilizada con frecuencia en la psicología. Los dos tipos de validez de criterio son la concurrente y la predictiva. Una vez que se ha logrado demostrar la validez de criterio para un instrumento de evaluación, los investigadores o evaluadores podrán utilizarlo con confianza para realizar predicciones (Gerrig, 2005).

Con respecto a esto, Dessler (2001) indica que demostrar la validez de criterio significa demostrar que las personas que tienen buenos resultados en la prueba también los obtienen en el trabajo; así la prueba será válida en la medida en que las personas que obtienen calificaciones más altas en las pruebas se desempeñen mejor en el trabajo. En las mediciones psicológicas un pronosticador es la medida (la puntuación de la prueba), que se pretende vincular con un criterio, por ejemplo el desempeño laboral en el puesto de trabajo.

### **Validez Concurrente**

Se le llama concurrente cuando se desea averiguar de qué modo un predictor puede predecir un criterio concurrentemente o en el mismo momento; es decir cuando predictores y criterios se toman en un mismo tiempo (Muchinsky, 2002).

### **Validez Predictiva**

Se considera validez predictiva cuando transcurre cierto tiempo entre la evaluación mediante los predictores y la posterior evaluación del desempeño laboral (Levý-Leboyer, 1992).

Según Magnusson (1985), cuando se computa la validez predictiva, se desea usar el test para predecir las posiciones de los individuos sobre una distribución de la que sólo se

podrá disponer más tarde. Esta clase de validez atañe a la precisión con que las puntuaciones de una prueba producen puntuaciones de criterio, según lo indica la correlación entre la prueba y el criterio de un desempeño futuro (Aiken, 2003).

Gerrig (2005) expresa que la validez predictiva se refiere a la comparación de la puntuación de una persona en una prueba determinada, con su puntuación en algún otro estándar o criterio, asociado con las medidas de la prueba.

En tal sentido Muchinsky (2002) expone que la validez predictiva se establece cuando se recoge la información predictora y se utiliza para pronosticar el futuro desempeño de criterio. Una empresa podría utilizar una prueba para predecir cuál de los candidatos al puesto es el más adecuado para ser seleccionado. La validez predictiva se utiliza para diagnosticar el status futuro; por lo que la principal distinción es el intervalo de tiempo entre la recolección de los datos predictores y los de criterio.

Se podrá determinar si hay una relación entre las calificaciones predictoras y las calificaciones de criterio, basándose en una muestra de empleados de quienes se tiene ambas series de resultados. Por tanto se podrá predecir el futuro desempeño (desconocido) de criterio de los solicitantes a partir de esos puntajes conocidos del test, basándose en la relación establecida a través de la validez predictiva (Muchinsky, 2002).

Según Muchinsky (2002) cuando los puntajes predictores están correlacionados con los datos de criterio, la correlación resultante se denomina coeficiente de correlación; aunque un coeficiente aceptable de confiabilidad esté entre 0.70 y 0.80, un coeficiente de validez deseable estará entre 0,30 y 0,40. Al igual que un predictor no debe ser demasiado confiable, tampoco puede ser demasiado válido. Cuanto mayor sea la correlación entre el predictor y el criterio, más se conocerá el criterio sobre la base del predictor. Si se eleva al cuadrado el coeficiente de correlación ( $r$ ), se podrá calcular cuánta varianza del criterio se puede explicar mediante la utilización del predictor.

En caso de que la correlación sea de uno (1) estamos en presencia de una predicción perfecta (un conocimiento completo). Sin embargo Lubinsky y Dawis (1992) c.p Muchinsky (2002) observaron que los test con coeficiente de validez moderados no son necesariamente defectuosos o inadecuados. Los resultados lo que evidencian es la complejidad de la conducta humana. La conducta se ve influida por factores que no pueden medirse mediante test; debido a esto se debe tener expectativas realistas acerca de la validez de los test.

Lo que se desea finalmente de un coeficiente de validez es, por supuesto, que exprese la habilidad del instrumento para discriminar entre quiénes los harán bien y quiénes los harán menos bien (Magnusson, 1985).

### **Validez del Instrumento de Selección**

Según Chiavenato (2002), las técnicas de selección buscan rastrear las características personales del candidato a un puesto de trabajo a través de una muestra de su comportamiento, por lo tanto, 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 que ocupará. La predictibilidad de la técnica, afirma Chiavenato (2002), es el atributo de la misma que permite predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica. De este modo, los resultados de la evaluación de desempeño y los resultados de la prueba de selección deben guardar una correlación positiva entre sí.

A este respecto, existen diversos estudios que han pretendido determinar en qué medida la técnica del assessment center predice el desempeño futuro de los candidatos en diferentes cargos. Las aproximaciones, no obstante, se han alcanzado a través de diferentes estrategias metodológicas y técnicas estadísticas.

En los estudios realizados por Thorthon y Byham (1982, c.p Byham, s.f.) y por Cascio y Ramos (1984, c.p. Byham, s.f) la técnica utilizada consistió, en ambos casos, en un meta-análisis que arrojó un coeficiente de validez de 0,37 que implica, según los investigadores, un

resultado favorable para la predictibilidad de la técnica, aunque no está explícito en las publicaciones el método estadístico empleado en el meta-análisis.

Por su parte, en el estudio realizado por Ascanio y Valero (2003), que buscaba analizar la actitud de los participantes hacia la técnica y el desempeño de los mismos, obtuvieron a través de una escala de Likert que la actitud es favorable según el valor de la media (3,94) y el valor de la moda (4), en donde el criterio va de menos favorable a más favorable en una escala creciente de uno (1) a cinco (5) puntos, mientras que el desempeño general de los participantes se determinó mediante una comparación cualitativa de las descripciones realizadas por los supervisores de los participantes en el cuestionario diseñado por las investigadoras. Se obtuvo que el desempeño, en general, fue el esperado.

Moreno y Sánchez (2007), por otro lado, lograron también una aproximación a la validez de la técnica pero para seleccionar específicamente a trabajadores pertenecientes a la fuerza de ventas de diferentes empresas. El tratamiento estadístico de este estudio consistió en calcular la diferencia de medias entre las puntuaciones obtenidas por los candidatos en la aplicación de la técnica y las puntuaciones obtenidas en la posterior evaluación de desempeño de los mismos candidatos después de haber sido seleccionados; se obtuvo que no existe diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones a pesar de que la media para las puntuaciones del assessment center fue de 31,06 puntos y la media de las puntuaciones para la evaluación de desempeño fue de 29,56 puntos, lo que quiere decir que la técnica funciona como predictor del desempeño. Esta metodología fue empleada posteriormente también por Jaimes y Wenk (2008), para determinar la validez de constructo de la predictibilidad del assessment center para la selección de la fuerza de ventas, en donde se obtuvo, de igual manera, que no existe diferencia estadísticamente significativa entre ambas puntuaciones (30,13 para la evaluación en el assessment center y 30,90 para la evaluación de desempeño en el puesto de trabajo). En ambos estudios los criterios de evaluación de las empresas (las competencias) para seleccionar a la fuerza de ventas fueron homologados en los instrumentos de recolección para poder aplicar el tratamiento estadístico diseñado; es decir, se tomaron en cuenta sólo las competencias comunes evaluadas por las empresas.

## MARCO REFERENCIAL

### **Empresa A**

Es una de las más importantes fuerzas que dinamizan la economía nacional, contribuyendo con cerca de un 3% al Producto Interno Bruto del país; Las actividades de la empresa A están enfocadas en el sector de alimentos y bebidas, con 30 plantas industriales y más de 150 mil puntos de ventas atendidos, esta empresa cuenta con la infraestructura de producción, comercialización y servicios más importante del sector privado venezolano. Sus actividades están enfocadas en el sector de alimentos y bebidas y sus productos líderes se comercializan en Latinoamérica, Norteamérica, El Caribe y Europa. Su misión principal es capturar todas las sinergias posibles que maximicen el valor de la compañía, en negocios totalmente enfocados en ámbito y diferenciación, potenciando una imagen de marca corporativa fuertemente asociada con los valores de la organización.

La producción de esta empresa comenzó en Venezuela, en 1941 con el establecimiento de la primera planta de la compañía. En 1950 debido al éxito de la empresa logran establecer una segunda planta, desde este entonces, los fundadores desarrollaron un compromiso empresarial cimentado en la integridad personal, la honestidad, el alto grado de identificación con la empresa, el sentido de pertenencia a una gran familia, el espíritu de solidaridad social, la voluntad de ser útiles, pero sobre todo la máxima significación del factor humano.

### **Empresa B**

Empresa de consumo masivo que fue fundada en 1940 en Caracas, bajo la figura de carnicería, pero no es sino hasta 1.963 que inicia sus operaciones en la fabricación de jamones. En 1.984 fue inaugurada la planta industrial en Santa Teresa del Tuy incrementando la

capacidad de producción y ampliando la visión de distribución y posicionamiento de los productos. A comienzos de 1.996, la organización pasa a formar parte del holding de alimentos más importante de Colombia, Grupo Nacional de Chocolates, como parte de las empresas que integran el Negocio Cárnico. Actualmente, dicho negocio, posee el 80% del mercado colombiano.

Su filosofía empresarial se basa en satisfacer al consumidor con productos alimenticios de calidad y marcas reconocidas ofreciendo a los clientes un servicio diferenciado a través del mejor equipo humano y su objetivo principal es ser una empresa sólida con marcas y productos reconocidos que deleiten y alimenten a los consumidores.

### **Empresa C**

Importante empresa de consumo masivo que se dedica a la venta de cosméticos y productos de cuidado personal, esta empresa comenzó como una compañía de Perfumes de California en 1886; y es en 1994 cuando inicia las operaciones en Venezuela; siendo el primer país de Latinoamérica donde esta inicio sus operaciones como corporación.

Su filosofía consiste en ser la empresa que mejor entienda y satisfaga las necesidades de producto, servicio y realización de la mujer globalmente; con el compromiso firme de ser una compañía líder que ofrece productos innovadores y de calidad

La empresa C es el líder mundial en el cuidado anti-envejecimiento de la piel, fragancias y cosméticos, con ventas anuales que exceden los 8 billones de dólares.

## MARCO METODOLÓGICO

### **Tipo de estudio**

Para llevar a cabo la realización de este estudio se consideró una investigación de tipo correlacional dado que éste tiene como propósito, según Burns y Grove (2004) y Yuni y Urbano (2007), describir las variables y examinar las relaciones entre ellas; es decir, identificar cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Se parte de la premisa de los estudios descriptivos de que las variables a correlacionar deben estar claramente identificadas y definidas. Se considera el más apropiado para el presente estudio puesto que se busca describir los aspectos que considera la técnica del assessment center para la selección de ocupantes a cargos supervisorios en cada empresa y determinar a su vez la correlación entre los resultados obtenidos en la técnica del assessment center por los candidatos seleccionados para estos cargos y los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño de los mismos.

### **Diseño de investigación**

La presente investigación corresponde a un estudio no experimental puesto que no se manipula la variable independiente para observar qué efectos produce en la variable dependiente, por el contrario, se plantea la validación de la hipótesis cuando el fenómeno ya ha sucedido, de forma retrospectiva (Caldedero y Carrasco, 2000). En este estudio se pretende identificar cuáles son los criterios que considera la técnica para la evaluación de los candidatos en cada empresa, describir el proceso de aplicación de las pruebas que conforman la técnica, tomar las evaluaciones de desempeño de ocupantes de cargos supervisorios que hayan sido seleccionados a través de la técnica del assessment center y correlacionarlas con las puntuaciones obtenidas en la técnica (assessment center) para determinar en qué medida ésta posee validez predictiva e identificar cuáles de los criterios considerados por la técnica guardan mayor relación con dichos resultados del desempeño.

Se trata, por otro lado, de una estrategia transversal o transeccional dado que se toma un solo registro o medida de respuesta de grupos de sujetos constituidos de forma natural, es una observación puntual de la variable de investigación (Arnau, 1995). No busca, por tanto, captar las posibles variaciones que operan en los individuos que ocupan cargos supervisorios seleccionados a través de la técnica del assessment center a lo largo del tiempo, sino el desempeño que mostraron en un momento determinado para contrastarlo con los resultados de las pruebas que conforman la técnica.

### **Población y muestra**

- **Unidad de análisis:**

En el caso de la presente investigación, la unidad de análisis será el conjunto de puntuaciones obtenidas de los sujetos (grado de desarrollo de la competencia), tanto en la evaluación de desempeño durante la aplicación de la técnica del assessment center, como en la posterior evaluación de desempeño en el rol del puesto de trabajo, a las cuales se les aplicará tratamiento estadístico.

- **Población:**

La población, por otro lado, se refiere al conjunto total del objeto de estudio que comparten ciertas características comunes funcionales de la investigación, consiste en definir sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos (Gómez, 2006). En el caso de esta investigación, se definirá como población a las empresas de consumo masivo del área metropolitana que aplican la técnica del assessment center para seleccionar ocupantes a cargos de niveles supervisorios.

- **Muestra:**

La muestra, por su parte, corresponde a un conjunto de unidades seleccionadas de una población con el fin de estimar los valores que caracterizan a la misma (Vivanco, 2005).

En el presente estudio se aplicó una técnica de muestreo no probabilístico, puesto que no se fundamenta en un proceso de azar sino que es el investigador quien escoge la muestra intencionalmente dado que, en este caso, la población (la totalidad de las empresas del sector de consumo masivo del área metropolitana que aplican la técnica del assessment center para la selección de ocupantes a cargos supervisorios) resulta desconocida y conviene escoger las que mejor se adapten a las necesidades del estudio, quiere decir que no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra (Abascal, 2005). Al mismo tiempo es un muestreo a conveniencia dado que consiste en obtener una muestra de acuerdo con el interés del investigador en cuanto al beneficio del estudio, quien acude a poblaciones accesibles ya que no es posible obtener la muestra de otro modo, tal y como suele emplearse este tipo de muestreo. Según Baptista (1991) c.p Jaimes y Wenk (2008), este tipo de muestras “no requiere tanto una representatividad de la población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas anteriormente”.

Se decide emplear este tipo de muestreo puesto que es el que permite la elección adecuada de los sujetos que se adaptan al cumplimiento de los objetivos de la investigación, es decir, un grupo de individuos que no sólo participen en la dinámica del assessment center sino que también sean seleccionados por dicha técnica para ocupar cargos de niveles de supervisión.

En el caso de la presente investigación se espera que sean al menos treinta (30) los casos a estudiar para poder obtener un nivel de variabilidad que permita asumir normalidad en la distribución de la población.

Las empresas que finalmente participaron en el estudio son: Avon, Empresas Polar y Hermo de Venezuela.

### **Técnicas de recolección de datos**

Según Cea (1996) la investigación secundaria consiste en un análisis de datos recabados por otros investigadores con anterioridad al momento de la investigación, se considera como un complemento de la indagación primaria y no como una modalidad contrapuesta.

Hakim (1994) c.p Cea (1996) clasifica la investigación secundaria en la revisión de investigaciones, el meta-análisis, y el análisis secundario. En el caso de esta investigación se trata de un análisis secundario puesto que consiste en un análisis posterior de la información que ya se ha obtenido e implica la integración de distintas fuentes para la obtención de la misma.

A su vez, esta modalidad de investigación de análisis secundario puede poseer, según Cea (1996), diferentes fuentes de información secundaria tales como: datos no publicados, datos publicados en estadística e informes, investigaciones no publicadas e investigaciones publicadas. El presente estudio considerará fuentes de datos publicados en estadísticas e informes, puesto que se tomarán datos y documentos ya existentes en las empresas (las puntuaciones obtenidas en la aplicación de la técnica del assessment center por los ocupantes de cargos supervisorios y los resultados de las evaluaciones de desempeño posterior de los mismos en el puesto de trabajo) para realizar un análisis posterior que determine la correlación existente entre ellos y permita estimar la validez que posee la técnica para predecir el desempeño futuro de los ocupantes de cargos supervisorios seleccionados por dicha técnica.

La información que se busca obtener de las empresas es: a- las puntuaciones logradas por los candidatos seleccionados para ocupar cargos supervisorios a través de la técnica del assessment center (la puntuación en cada prueba que conforma la técnica y la puntuación total), b- la puntuación total lograda en la evaluación de desempeño de esos mismos ocupantes de cargos supervisorios y c- una descripción detallada del proceso mediante al cual se aplica la técnica del assessment center para seleccionar los ocupantes de este tipo de cargos.

Para lograr una compilación adecuada de los datos requeridos y poderlos transformar en la información necesaria para lograr los objetivos de la presente investigación, se utilizará una adaptación de la serie de instrumentos 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 qué tipo de cargos, número 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 las competencias que la empresa mida para cada cargo y los comportamientos asociados a cada competencia. Los evaluadores registran la puntuación final durante la aplicación del assessment center. El instrumento está dividido en tres (3) 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:

**1: Nunca presenta dichos comportamientos**

**2: Pocas veces presenta dichos comportamientos**

**3: Presenta dichos comportamientos**

**4: Muchas veces presenta dichos comportamientos**

**5: Siempre presenta dichos comportamientos**

3. *Formato de evaluación de desempeño*: tiene la finalidad de evaluar a los mismos candidatos que fueron seleccionados a través de la técnica una vez que tienen un tiempo desempeñándose en el cargo. Este instrumento tiene secciones similares al formato descrito anteriormente con la finalidad de facilitar la futura comparación entre ambos; consta de tres (3) partes: la primera de ellas relacionada con las instrucciones generales de llenado del formato. La segunda parte se refiere a los datos generales del evaluado tales como: cargo que ocupa, antigüedad en el mismo, entre otros. La última sección está dividida en tantas partes como competencias haya medido la empresa en el assessment center para seleccionar al candidato, con sus respectivos indicadores de conducta (comportamientos que evidencian la competencia), puntuados bajo la misma modalidad.

**1: Nunca presenta dichos comportamientos**

**2: Pocas veces presenta dichos comportamientos**

**3: Presenta dichos comportamientos**

**4: Muchas veces presenta dichos comportamientos**

**5: Siempre presenta dichos comportamientos**

### **Procedimiento de recogida de datos**

Para poder alcanzar un abordaje metodológico adecuado a la consecución de los objetivos de la presente investigación se pretende:

1. Contactar a las empresas participantes en el estudio: será necesario establecer primero un contacto vía telefónica con las empresas seleccionadas para la muestra con la intención de exponer la finalidad de la investigación y fijar una cita posterior para ahondar en el procedimiento del estudio personalmente.

2. Elaborar flujogramas del proceso del assessment center en cada organización: para obtener información acerca del proceso de la aplicación de la técnica se empleará el guión de entrevista estructurada, con la finalidad de conocer la dinámica de la planificación y desarrollo del assessment center en las empresas. Ver “Anexo A”
3. Recolectar los resultados de los assessment center aplicados: los resultados se obtendrán a través del formato de registro de comportamiento de candidatos seleccionados a través del assessment center, en donde se evaluaron a los candidatos para ocupar cargos supervisorios. Ver “Anexo B”
4. Aplicar el instrumento de evaluación de desempeño: consiste en llenar nuevamente un formato de registro de comportamientos pero esta vez por el supervisor directo del candidato seleccionado a través del assessment center, de manera que se obtengan los resultados del desempeño del candidato en el puesto de trabajo luego de haber sido seleccionado. Ver “Anexo C”
5. Cálculo de la validez predictiva del assessment center: se realizará través del cálculo del contraste de diferencia de medias entre las puntuaciones obtenidas en ambas evaluaciones (desempeño en el assessment center y desempeño en el puesto de trabajo) utilizando como herramienta estadística digital el programa SPSS. Posteriormente se realizará un análisis de varianza entre empresas para determinar si existe diferencia significativa entre los resultados obtenidos en ambas evaluaciones entre empresas.

### **Técnicas de procesamiento de datos**

Para la presente investigación se pretende utilizar 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), lo que permite la aplicación de ciertos métodos estadísticos para el tratamiento de datos cuantitativos.

La escala de medición que corresponde al presente estudio es de intervalo ya que “posee las propiedades de magnitud e igualdad de intervalos entre las unidades adyacentes pero no tiene un cero absoluto”; diferencias grandes entre los números de la escala representan también diferencias grandes entre la magnitud de la variable medida. (Pagano, 2006, p. 29).

En el presente estudio, dada la selección rigurosa de la muestra, el tratamiento de la misma se basará en el Teorema del Límite 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 necesitamos conocer cuál es la forma de la distribución de la población de la que se seleccionó la muestra (...) Por lo general, se utiliza la distribución Normal como una aproximación a la distribución de muestreo de la media cuando el tamaño de la muestra es, al menos, de treinta (30) elementos” Cristófoli (2003) c.p Jaimes y Wenk (2008), p. 96. Se asume entonces que la distribución de la población es Normal, lo cual permite realizar inferencias estadísticas a partir de la muestra de candidatos de cada empresa, extrapolando los resultados al resto de la población.

Para fines de esta investigación, se propuso determinar la validez predictiva de la técnica de selección “assessment center”, para lo cual se eligió como 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 una regla de decisión” (Ferran, 1996, p.7, c.p Jaimes y Wenk, 2008).

A efectos de esta exposición se establecerá como hipótesis nula (**H<sub>0</sub>**) que las puntuaciones obtenidas en la aplicación de ambos medios (técnica del assessment center y evaluación de desempeño) son iguales, versus la hipótesis alternativa (**H<sub>1</sub>**) de que existen diferencias significativas en las puntuaciones en la aplicación de ambos instrumentos.

A fin de confirmar el comportamiento de los datos obtenidos de las empresas, se procederá a realizar el cálculo del índice de correlación de Pearson, entre la puntuación final del assessment center y la evaluación de desempeño, para determinar la eficiencia de la técnica en cuanto a la predicción del desempeño futuro del trabajador en el puesto de trabajo (validez predictiva de la técnica).

Adicional a la prueba de diferencia de medias para muestras independientes descrita anteriormente, se tomarán los datos correspondientes a cada empresa con la finalidad de identificar si existen diferencias significativas en las puntuaciones en el assessment y las puntuaciones en la evaluación de desempeño dentro de cada empresa, es decir, si la técnica fue predictiva o no en cada una de las empresas por separado y poder así realizar un análisis con mayor profundidad. Para esto deberá emplearse como método de cálculo de la diferencia de medias usando dos muestras dependientes, el cual consiste, según Johnson y Kuby (2004), en comparar entre sí los datos que integran las parejas de datos (antes y después) usando la diferencia de sus valores numéricos; esta diferencia resultante se denomina diferencia pareada. La idea de usar datos pareados de esta forma posee la capacidad intrínseca de eliminar el efecto de otros factores que de otra forma no están controlados.

Por otro lado se propuso también, como objetivo secundario, determinar en qué medida los instrumentos de evaluación para aplicar la técnica del assessment center en cada empresa, miden las competencias que pretenden medir a través de determinadas actitudes. Para dar cumplimiento a esto objetivo se eligió como método el cálculo del coeficiente de Alpha de Cronbach, que según Hayes (2002), “nos indica la profundidad con que los puntos de nuestro cuestionario, están interrelacionados”.

A continuación se presenta la explicación detallada del método utilizado:

- Método del Contraste de Hipótesis de Diferencia de Medias para muestras Independientes: (Pardó y Ruiz, 2002, p.260 cp Jaimes y Wenk, 2008)

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 son:

**H<sub>0</sub>:  $\mu_x - \mu_y = 0$  vs.**

**H<sub>1</sub>:  $\mu_x - \mu_y \neq 0$**

El estadístico de contrasta para la diferencia de medias será:

$$T = \frac{(\bar{X} - \bar{Y}) - (\mu_{\text{Assessment}} - \mu_{\text{Desempeño}})}{\sqrt{\sigma^2 (\frac{1}{n} + \frac{1}{m})}}$$

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 ( $\sigma^2 = \sigma^2_1 = \sigma^2_2$ ), esa única varianza poblacional  $\sigma^2$  puede estimarse utilizando el promedio ponderado de  $\sigma^2$  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:

$$\hat{\sigma}_{Y1-Y2} = \hat{\sigma} \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{m}}$$

Al proceder de esta manera, el estadístico T sigue siendo una variable distribuida 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):

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

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 medias.

- Alpha de Cronbach: Hayes (2004)

El cálculo de la estimación de Cronbach se realiza habitualmente, con la ayuda de un paquete estadístico diseñado para calcular esta estimación de la fiabilidad. La estimación de Cronbach de la fiabilidad, se calcula utilizando la varianza de los puntos individuales y la covarianza entre los puntos. Esta estimación, sin embargo, puede calcularse utilizando las correlaciones entre los puntos, dados que los puntos de un cuestionario utilizan la misma escala, ambos enfoques dan estimaciones similares. La fórmula generalmente utilizada para el último enfoque es:

$$r_{xx} = (K / (K - 1)) * (1 - [(\sum X_{ii}) / (\sum X_{ii} + \sum X_{ij} \text{ donde } i \neq j)])$$

### **Operacionalización de Variables**

Guardia, Freixa, Però y Turbany (2006) definen “variable” como una característica de los individuos estudiados que presenta diferentes valores o modalidades de respuesta; quiere decir, “un término que puede adquirir o ser sustituido por diferentes valores numéricos o diferentes categorías” Pardinás (1996, p. 55). Por su parte, Baptista et al (2000) c.p Moreno y Sánchez (2007, p. 111), señalan que “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”. Las variables a considerar para el desarrollo de la presente investigación son las siguientes:

- Evaluación de desempeño en el assessment center: con esta variable se busca predecir el comportamiento futuro del trabajador a partir de la evaluación de las competencias demostradas. Según Muchinsky (2002), el assessment center proporciona una base para los juicios o predicciones de las conductas humanas que se creen o se saben que

son adecuadas para el puesto de trabajo específico. Dada la variedad de pruebas, el candidato evaluado proporciona información sustancial sobre su desempeño, ya que este será evaluado de acuerdo a distintas competencias que se consideran relevantes para el puesto en cuestión. Son los resultados que se obtienen de dicha evaluación, expresados en forma cuantitativa.

- Evaluación de desempeño en el rol del puesto de trabajo: por su parte, con esta variable se pretende determinar en qué medida el empleado cumple con los requisitos de su rol en el puesto de trabajo. Blanco (2007), señala que la evaluación de desempeño en el puesto de trabajo es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador; puede ser medido en términos de lo que realmente hace un individuo. Esta variable se medirá entonces tomando en cuenta sólo las competencias relacionadas con los cargos supervisorios, porque si la evaluación no se relaciona con el cargo, carece de validez (Davis y Werther, 2000, c.p Moreno y Sánchez, 2007, p. 112). Son los resultados que se obtienen de dicha evaluación, expresados en forma cuantitativa.

Estas variables se determinaron tomando como punto de referencia criterios de competencias ya que la técnica del assessment center lo que pretende es medir comportamientos y habilidades demostrados, es decir, competencias necesarias e importantes para el puesto de trabajo en cuestión (Muchinsky, 2002), las cuales serán evaluadas a través de distintos indicadores de conducta (comportamientos que evidencian las competencias). Asimismo los criterios tomados en consideración para medir la variable desempeño en el rol del puesto de trabajo, deberá delimitarse en función de criterios que evalúen competencias para poder cumplir con la finalidad de la investigación.

Tabla 1: Operacionalización de Variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
1-) Evaluación del desempeño en el assessment center	Técnica que comprende un conjunto de pruebas situacionales donde se enfrenta a los participantes con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales y del entorno del puesto de trabajo, con la finalidad de predecir el comportamiento futuro del trabajador a partir de las competencias demostradas. Alles (2006).	a-) Competencias demostradas por el candidato	Comportamientos y habilidades del sujeto en relación a las competencias
		b-) Grado de desarrollo de las competencias demostradas por el candidato	Puntaje obtenido por el candidato con respecto a las competencias
2-) Evaluación del desempeño en el rol del puesto de trabajo	Es un proceso que mide el rendimiento del empleado; busca determinar en qué medida el empleado cumple con los requisitos de su rol en el puesto de trabajo. Chiavenato (2000).	a-) Competencias demostradas por el empleado seleccionado en el puesto de trabajo	Comportamientos y habilidades del sujeto en relación a las competencias
		b-) Grado de desarrollo de las competencias demostradas por el empleado seleccionado en el puesto de trabajo	Puntaje obtenido por el empleado seleccionado con respecto a las competencias

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de ocupantes a cargos supervisorios

## **Viabilidad del estudio**

Se considera viable la realización del presente trabajo de investigación porque: a- existe una cantidad considerable de estudios precedentes que demuestran los diferentes tipos de validez que posee la técnica en cuanto a la selección de personal para la ocupación de diversos cargos, sin embargo, en cuanto al caso particular de la selección de ocupantes de cargos supervisorios en Venezuela aún existen brechas que se pretenden disminuir con la realización de este estudio; b- los aspectos a considerar para determinar la validez predictiva de la técnica del assessment center son cuantificables para garantizar la objetividad de la medición; y c- existen en Venezuela, específicamente en la ciudad de Caracas, empresas que actualmente aplican ésta técnica para seleccionar candidatos a cargos supervisorios, lo que permite realizar una comprobación objetiva de la validez predictiva de la técnica y cumplir finalmente con el objetivo del trabajo de investigación.

Es importante señalar que, a pesar de la relevancia y argumentos de viabilidad mencionados anteriormente, existen ciertas limitaciones en cuanto al tratamiento científico de algunas variables. En primer lugar, la antigüedad en el cargo que poseen los participantes; se hizo poco probable conseguir una muestra significativa de supervisores con la misma cantidad de tiempo desempeñándose en el cargo que hayan sido seleccionados a través de la técnica del assessment center. En segundo lugar, para la muestra seleccionada, se hizo también difícil, dada la naturaleza diferente de los cargos y las organizaciones, contar con una cantidad de competencias comunes en todos los procesos de aplicación de la técnica que permitan obtener resultados más confiables y objetivos acerca de la relación entre las variables, por lo que no se realizó una homologación en la elaboración del instrumento de recolección de la información, sino que se construyeron con las competencias y comportamientos correspondientes a cada caso particular de la investigación, puesto que lo que interesa es la relación entre el desempeño en momentos diferentes pero medidos de la misma manera, es decir, la correlación a pesar de la diferenciación de competencias. En tercer lugar, la accesibilidad y disponibilidad de la data por las políticas de confidencialidad de las empresas. En cuarto lugar, se presenta también una disminución en la cantidad de casos existentes dentro de las empresas por una recesión en la

búsqueda en masa de ciertos candidatos por la creciente fuga de talentos que presenta el país. En quinto lugar, la falta de registro de la data por parte de algunas empresas y, por último, sucede que, por tratarse de comportamientos humanos, los índices de correlación resultantes no reflejan la realidad absoluta ni una predicción exacta de la conducta de algún individuo.

### **Consideraciones éticas**

Para la realización del presente trabajo de investigación se tuvieron en cuenta algunas consideraciones de carácter ético necesarias para evitar inconvenientes y perjuicios a las empresas y sujetos participantes en el estudio. En primer lugar, se notificó a las empresas la finalidad de la investigación y la necesidad de su participación en la misma; en segundo lugar se le garantizó a las empresas la confidencialidad de los datos provistos, de manera que los futuros lectores no puedan identificar a qué empresa pertenece cada proceso de aplicación del assessment center que se representa en los flujogramas que forman parte del informe final y, por último, se garantizó también la confidencialidad de los datos que arrojaron las evaluaciones de los supervisores, tanto en la aplicación del assessment center como en las evaluaciones de desempeño (confidencialidad de los supervisores, los supervisados y el cargo al que se está evaluando).

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las empresas que formaron parte de la muestra en el trabajo de investigación, se pudo determinar que el proceso de assessment center llevado a cabo en cada una de estas no difiere mucho entre sí, ya que la mayoría coincidió en que el número de participantes por assessment center oscila entre seis (6) candidatos como mínimo y trece (13) candidatos como máximo. En cuanto al número de evaluadores se percibió que todas las empresas cuentan con un mínimo de tres (3) evaluadores conformados por el área funcional principalmente (clientes internos) y Recursos Humanos, sin embargo en la Empresa B sólo intervienen como evaluadores los clientes internos (supervisores y pares del área específica), mientras que Recursos Humanos actúa como moderador en la realización del Assessment Center. Cabe destacar también que el número de evaluadores dependerá del número de participantes y lo que se requiera evaluar, en caso de que aumente la cantidad de participantes y las necesidades de la selección puede considerarse la contribución de más evaluadores. Con respecto al tiempo de duración del assessment center las empresas coinciden con un mínimo de cuatro (4) horas con posibilidad de extenderse hasta ocho (8) horas en caso de ser necesario.

Por otro lado se pudo evidenciar también las diferencias existentes en estas empresas en cuanto al proceso y aplicación del assessment center; en tal sentido la diferencia principal se enfoca en el tiempo que las mismas llevan aplicando el assessment center como técnica de selección, la empresa A por su parte ha hecho uso de esta técnica desde hace más de cinco años, mientras que la empresa B sólo la ha aplicado durante este último año.

A su vez se pudo identificar que la técnica es utilizada por estas empresas como método de selección de diferentes cargos, siempre y cuando se adapte a los requerimientos y necesidades del puesto específico; sin embargo se demostró que la mayoría de los casos donde

se hace uso de la técnica es para la selección de puestos comerciales (ventas y o servicios), puestos supervisorios y gerenciales por el tipo de competencias que se requieren evaluar.

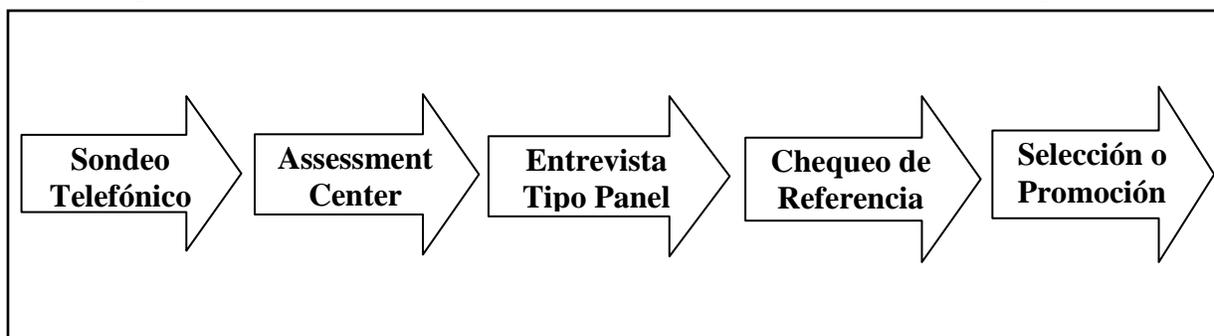
Otro aspecto de gran relevancia que se distinguió es la ubicación del assessment center en el proceso de selección, en tal sentido esta ubicación suele variar de acuerdo a la naturaleza, características y necesidades de cada empresa.

Tabla 2: Modos de Aplicación de la técnica Assessment Center en tres empresas de consumo masivo del área Metropolitana

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Tiempo que llevan aplicando la técnica</b>	5 años	1 año	2 años
<b>Candidatos evaluados por sesión</b>	de 6 a 13	de 6 a 12	de 6 a 10
<b>Número de evaluadores por sesión</b>	3	3	3
<b>Duración del proceso (horas invertidas en la aplicación de la técnica)</b>	de 4 a 8 horas	4 horas	de 4 a 6
<b>Cargos Seleccionados a través de la técnica</b>	Cualquier tipo de cargo	ventas, coordinadores y cargos supervisorios en general	Comerciales y promociones internas de cualquier tipo
<b>Ubicación del assessment center en el proceso de selección</b>	Segunda fase	Tercera fase	Primera fase

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de ocupantes a cargos supervisorios.

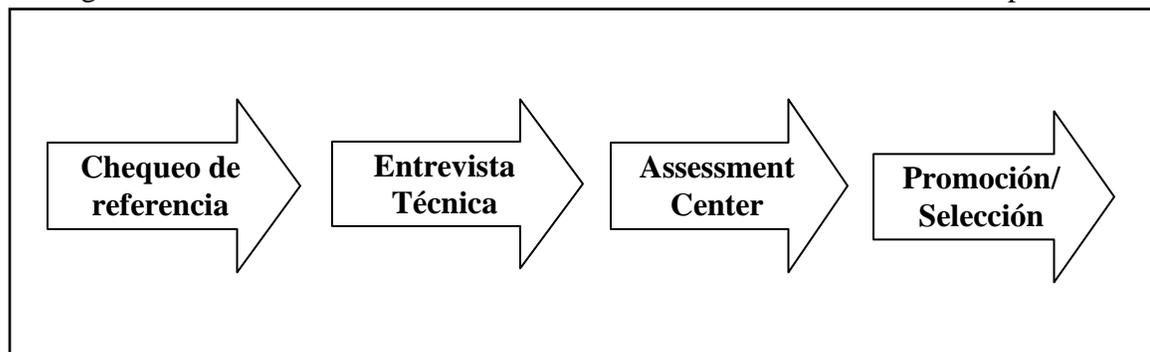
Figura1 Ubicación del Assessment Center Proceso de Selección en la Empresa A



Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de ocupantes a cargos supervisorios.

En la empresa A el assessment center es usado como técnica de selección externa y promociones internas y está ubicado en la segunda fase del proceso, ya que primero se hace un filtro a través de sondeos telefónicos y posteriormente los candidatos que resultan elegibles para la vacante participan en el assessment, para que luego se realice una entrevista tipo panel con los evaluados que quedaron pre-seleccionados en el assessment, esta será la tercera fase del proceso de selección.

Figura 2: Ubicación del Assessment Center Proceso de Selección en la Empresa B

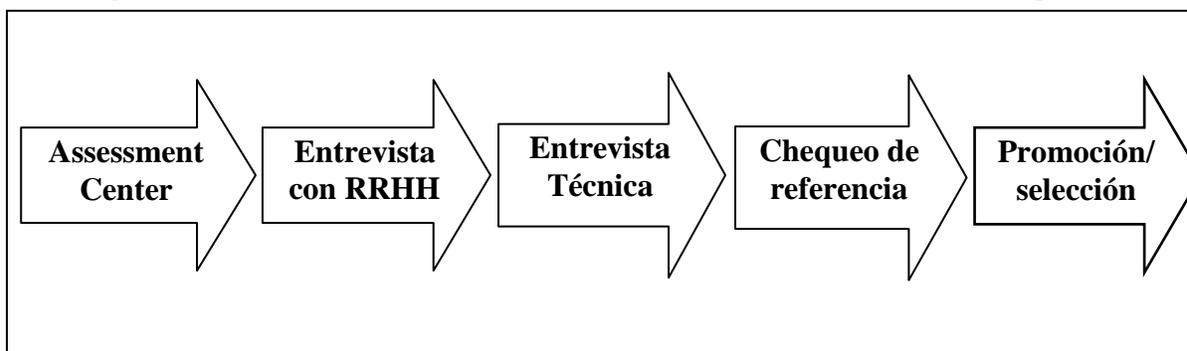


Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de ocupantes a cargos supervisorios.

En la empresa B, al igual que la empresa A el assessment center es aplicado para la selección externa y la promoción de personal interno; en esta empresa el assessment center está ubicado en la tercera fase del proceso de selección, la primera parte está conformada por un chequeo de referencia interno o externo dependiendo del caso, la segunda fase la conforma la entrevista técnica y en la tercera fase se ubica el assessment, donde finalmente se selecciona

al candidato o candidatas que ocuparán la vacante específica.

Figura 3: Ubicación del Assessment Center Proceso de Selección en la Empresa C

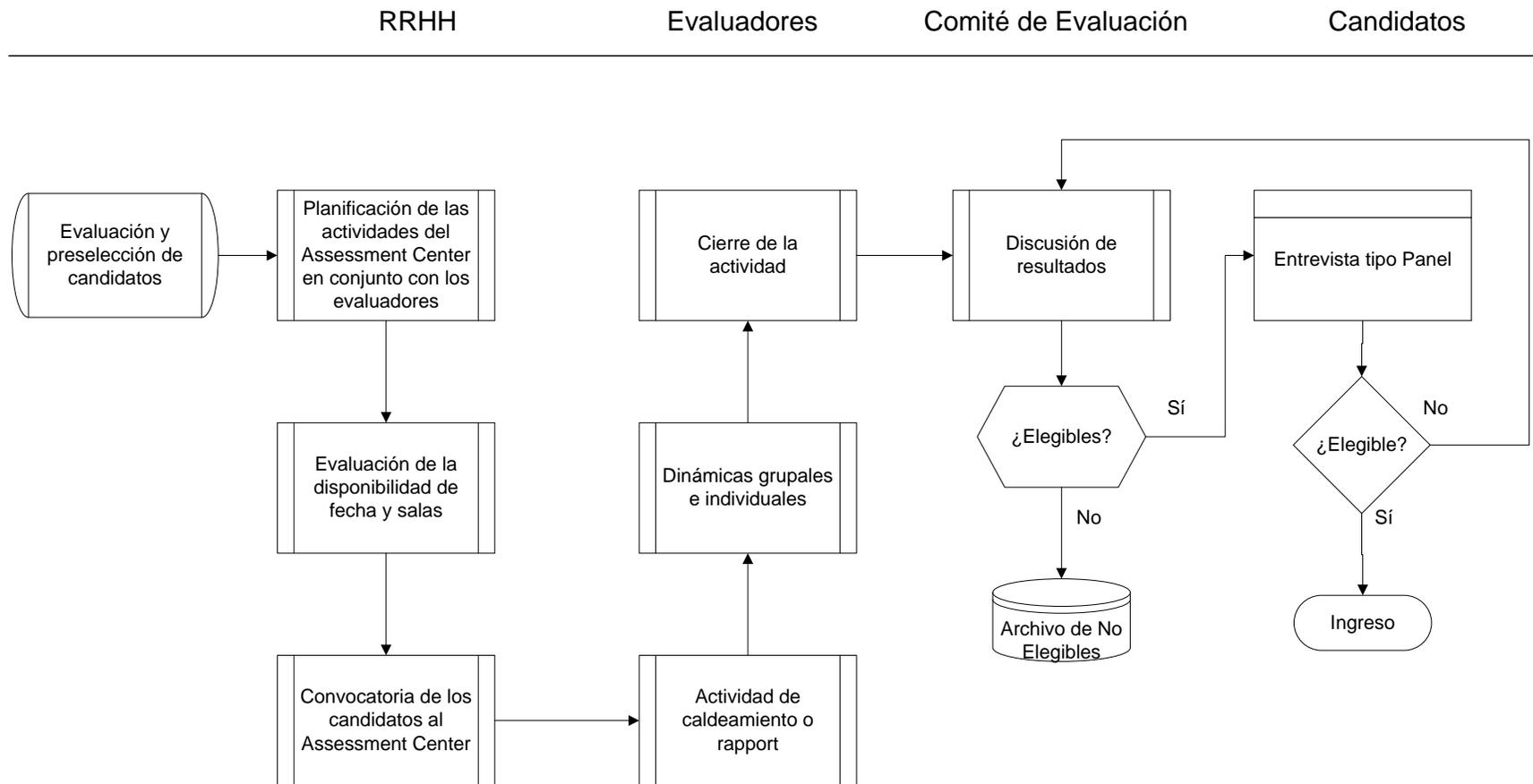


Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de ocupantes a cargos supervisorios.

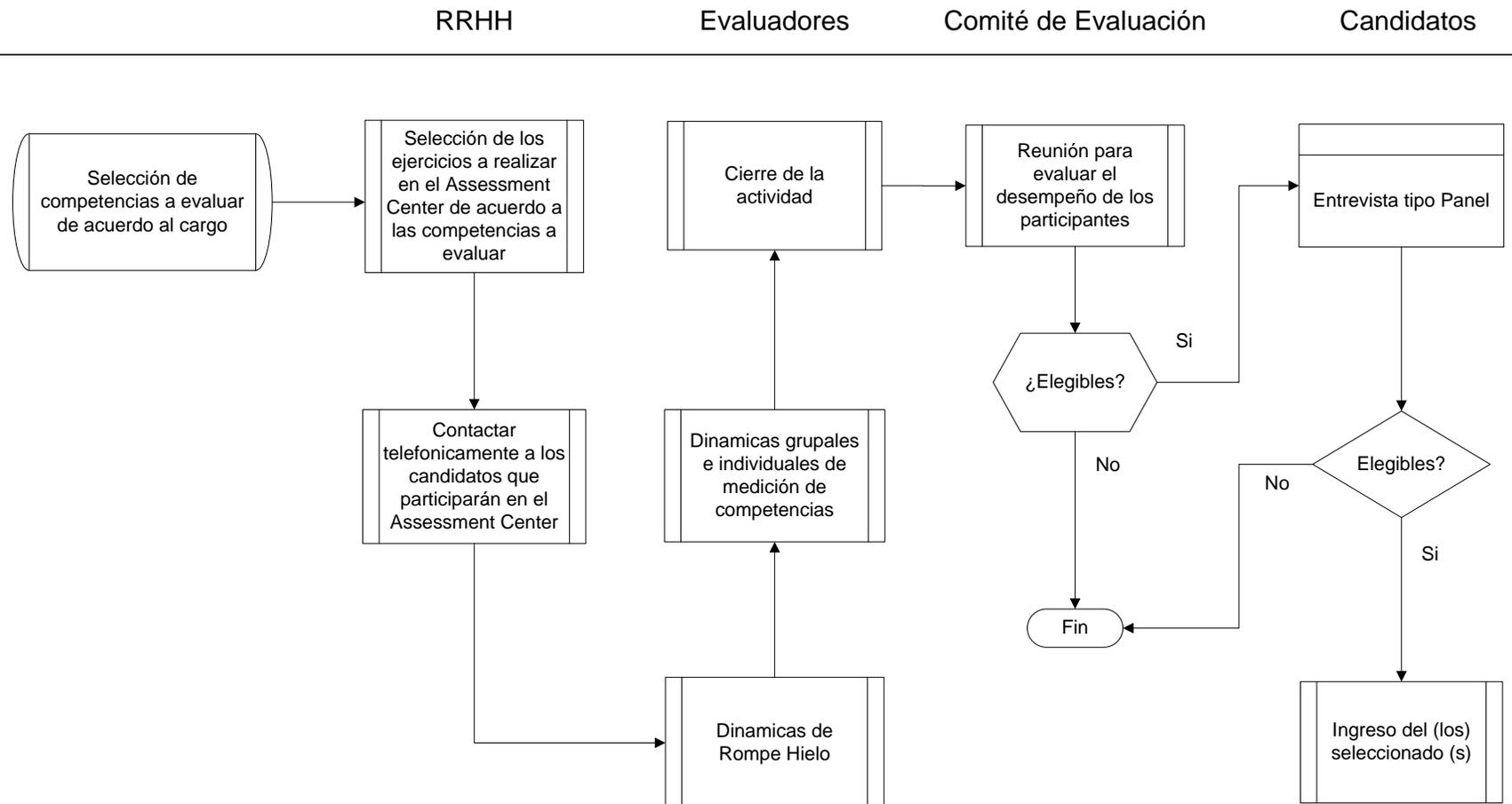
En la empresa C el assessment center es utilizado sólo para promociones internas y para la selección de cargos comerciales específicamente del área de venta; a diferencia del resto de las empresas, el assessment center se encuentra ubicado en la primera fase del proceso de selección, a través de éste se realiza el primer filtro, es decir, este es el primer método usado por la empresa para decidir cuáles candidatos son elegibles o no para la vacante específica, de acuerdo a estos resultados Recursos Humanos procede a realizar la entrevista por competencias, la cual representa la segunda fase del proceso de selección y finalmente, una tercera y última fase que consiste en una entrevista con el área técnica para decidir a través de ésta cuál será el candidato seleccionado.

En los flujogramas que se presentan a continuación, se observa con detalle la manera como se lleva a cabo la aplicación del assessment center en las empresas participantes en el estudio. A pesar de que las mencionadas empresas comparten elementos en común, cada una de ellas añade o incluye prácticas que mejor se adapten a sus necesidades y naturaleza, como es el caso de la Empresa C, que considera importante explicar a los participantes los requisitos y características del cargo al que están optando, a diferencia de las Empresas A y B que se enfocan más en la planificación general del assessment.

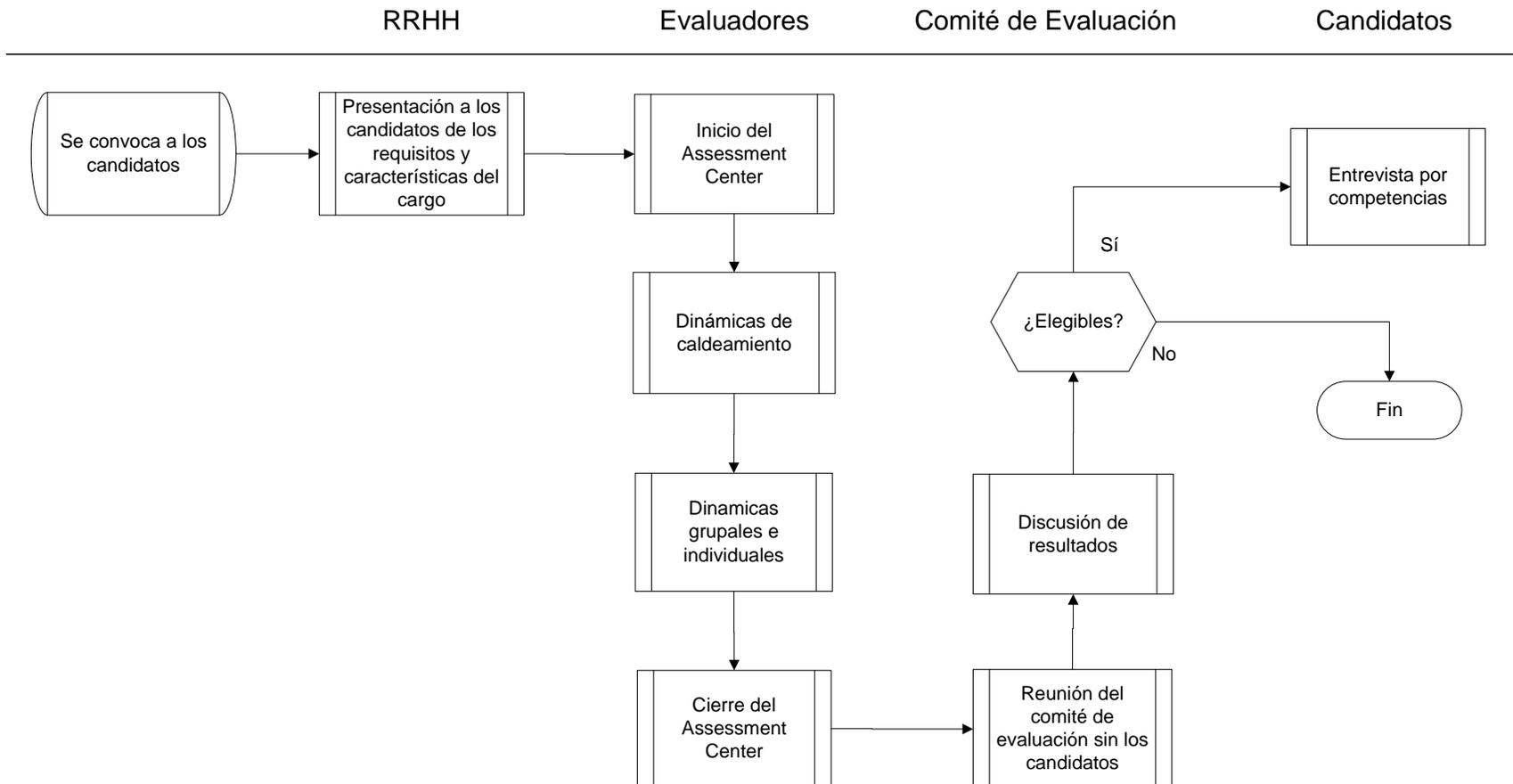
Proceso: Selección de Cargos Supervisorios de la Empresa A  
 Subproceso: Aplicación del Assessment Center



Proceso: Selección de Cargos Supervisorios de la Empresa B  
 Subproceso: Aplicación del Assessment Center



Proceso: Selección de Cargos Supervisorios de la Empresa C  
 Subproceso: Aplicación del Assessment Center



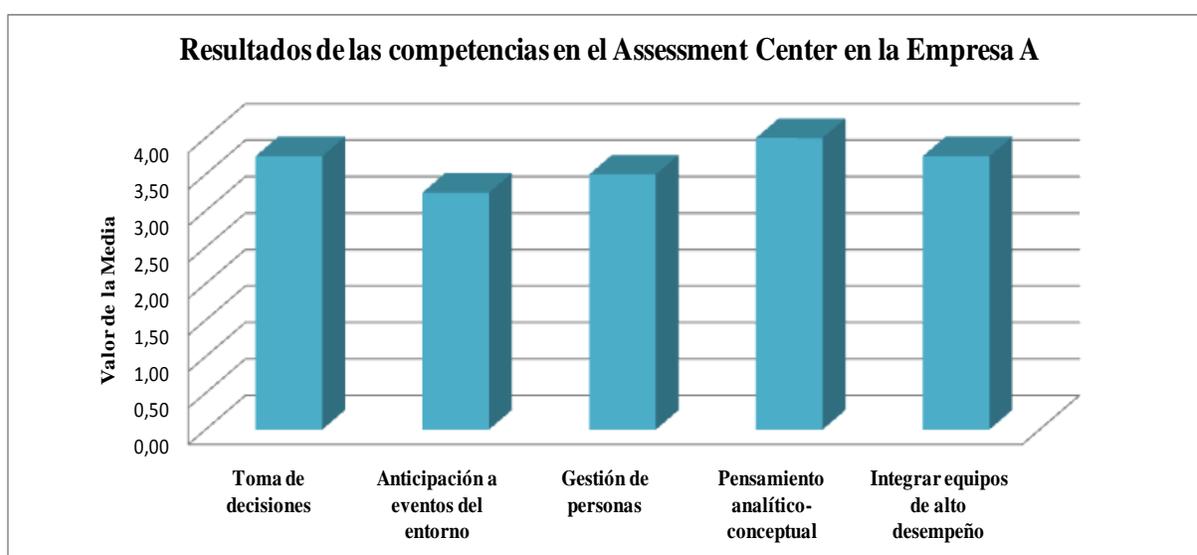
## Resultados del Assessment Center por Competencia

Tabla 3: Resultados de las Competencias en el Assessment Center en la Empresa A

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Std. Desviación
Toma de decisiones	8	2,5	5	3,75	0,883
Anticipación a eventos del entorno	8	3	3,5	3,25	0,2041
Gestión de personas	8	3	4	3,50	0,3162
Pensamiento analítico-conceptual	8	3	5	4,00	0,6831
Integrar equipos de alto desempeño	8	2,5	5	3,75	0,801

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios.

Gráfico 1: Resultados de las Competencias en el Assessment Center en la Empresa A



Se puede observar a través de la tabla descriptiva de las competencias evaluadas en el assessment center, en la muestra de candidatos de la empresa A (n=8), que las puntuaciones mínimas obtenidas es de 2,5 puntos en las competencias Toma de Decisiones e Integrar Equipos de Alto Desempeño; mientras que la mayor puntuación de cinco (5) puntos, se obtuvo en las competencias Toma de Decisiones, Pensamiento Analítico-Conceptual e Integrar Equipos de Alto Desempeño. Adicionalmente, se identifica que la puntuación promedio de las competencias presenta poca variación, lo que significa que las competencias son homogéneas entre sí en cuanto al comportamiento de los evaluados.

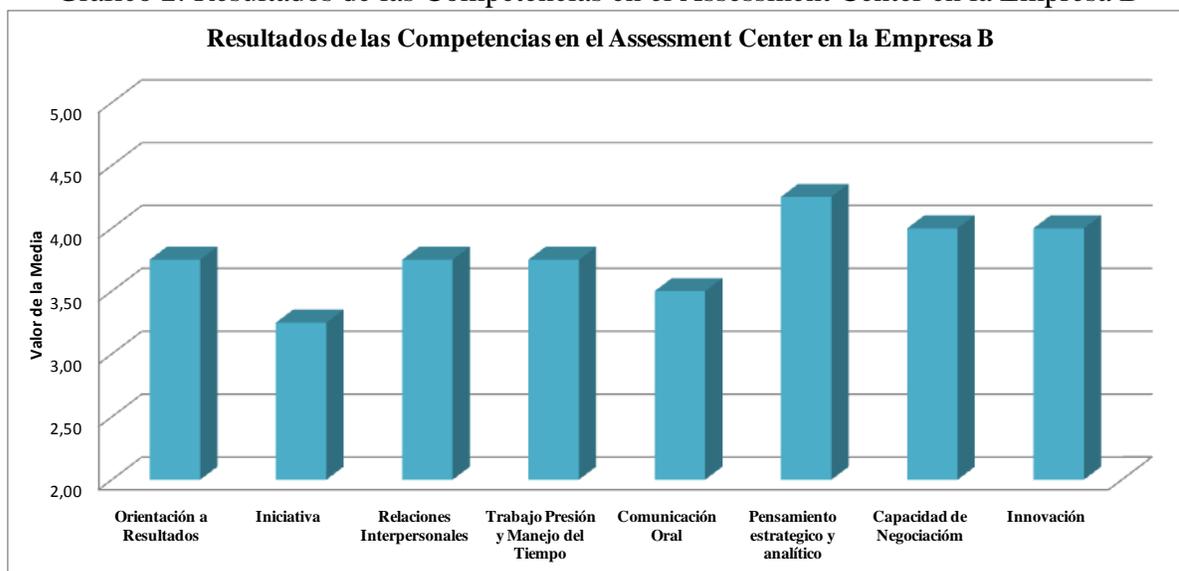
Respecto a lo anterior se puede inferir que, en general, los candidatos demostraron un alto desempeño durante su evaluación en la aplicación del assessment center. Es de esperarse que estos candidatos logren también un alto nivel de desempeño al momento de ocupar un cargo en la empresa.

Tabla 4: Resultados de las Competencias en el Assessment Center en la Empresa B

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Std. Desviación
Orientación a Resultados	11	3	4,5	3,75	0,3078
Iniciativa	11	3	3,5	3,25	0,5954
Relaciones Interpersonales	11	3,5	4	3,75	0,582
Trabajo Presión y Manejo del Tiempo	11	3	4,5	3,75	0,4474
Comunicación Oral	11	3	4	3,50	0,3931
Pensamiento estratégico y analítico	11	4	4,5	4,25	0,6787
Capacidad de Negociación	11	3,5	4,5	4,00	1,0415
Innovación	11	3,5	4,5	4,00	0,8238

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios.

Gráfico 2: Resultados de las Competencias en el Assessment Center en la Empresa B



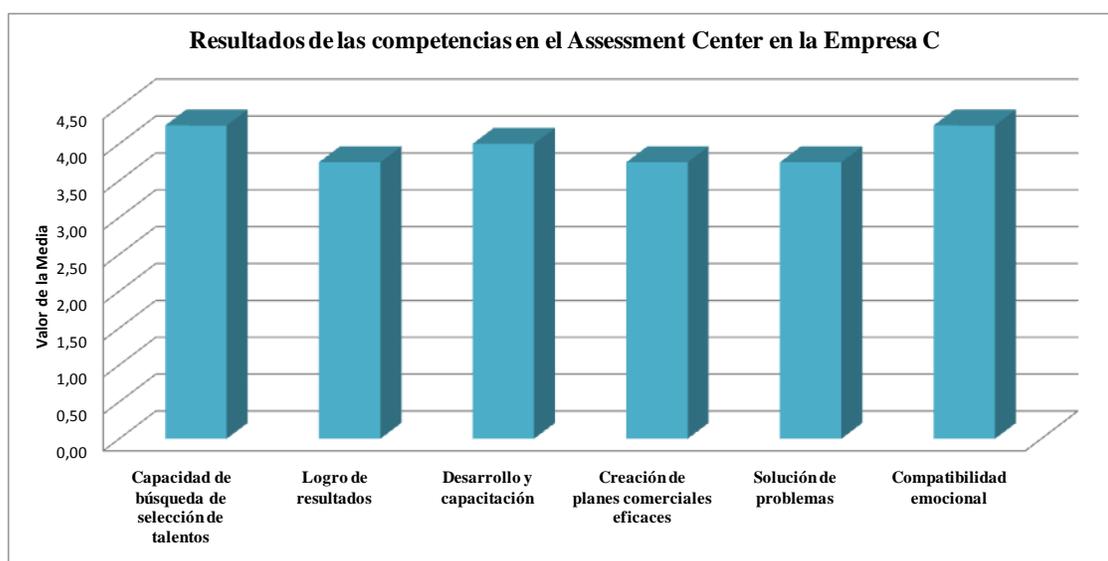
Por su parte, en la tabla de estadísticas descriptiva de la muestra de candidatos de la empresa B ( $n= 11$ ), se evidencia el comportamiento de las competencias evaluadas en el Assessment Center. A este respecto esta empresa obtuvo un puntaje mínimo de tres (3) puntos, específicamente en las competencias: Orientación a Resultados, Iniciativa, Trabajo Bajo Presión y Manejo del Tiempo y Comunicación Oral; mientras que el puntaje máximo obtenido fue de 4,5 puntos en las competencias Trabajo Bajo Presión, Pensamiento Estratégico y Analítico, Capacidad de Negociación e Innovación. A su vez, la variación promedio que presentan entre sí las puntuaciones de las competencias son menores a cero (0) a excepción de Capacidad de Negociación (1,045), lo cual significa que los candidatos en la evaluación del assessment center manifestaron un alto desempeño en general de las competencias.

Tabla 5: Resultados de las Competencias en el Assessment Center en la Empresa C

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Std. Desviación
Capacidad de búsqueda de selección de talentos	11	3,5	5	4,25	0,753
Logro de resultados	11	2,5	5	3,75	0,9161
Desarrollo y capacitación	11	3	5	4,00	0,821
Creación de planes comerciales eficaces	11	2,5	5	3,75	0,8425
Solución de problemas	11	2,5	5	3,75	0,753
Compatibilidad emocional	11	3,5	5	4,25	0,4955

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios.

Gráfico 3: Resultados de las Competencias en el Assessment Center en la Empresa C



En la tabla de estadística descriptiva de la muestra de candidatos de la empresa C (n= 11), se evidencia el comportamiento de las competencias evaluadas en el Assessment Center. En esta empresa se obtuvo un puntaje mínimo de 2,5 puntos, específicamente en las competencias: Logro de Resultados, Creación de Planes Eficaces y Solución de Problemas;

mientras que el puntaje máximo obtenido fue de cinco (5) puntos en todas las competencias, a su vez la variación promedio que presentan entre si las puntuaciones de las competencias son menores a cero (0), lo cual significa que los candidatos en la evaluación del assessment center manifestaron un alto desempeño de las competencias en términos generales.

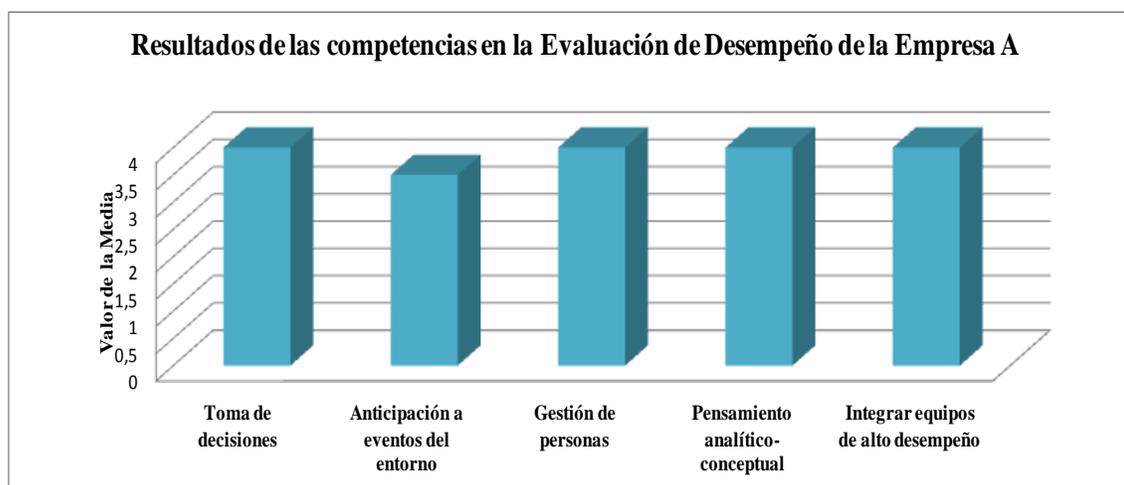
### Resultados de la Evaluación de Desempeño por Competencias

Tabla 6: Resultados de las competencias en la Evaluación de Desempeño en la Empresa A

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Std. Desviación
Toma de decisiones	8	3	5	4	0,7071
Anticipación a eventos del entorno	8	2,5	4,5	3,5	0,7528
Gestión de personas	8	3	5	4	0,7071
Pensamiento analítico-conceptual	8	3,5	4,5	4	0,4916
Integrar equipos de alto desempeño	8	3	5	4	0,6831

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios.

Gráfico 4: Resultados de las Competencias en la Evaluación de Desempeño en la Empresa A



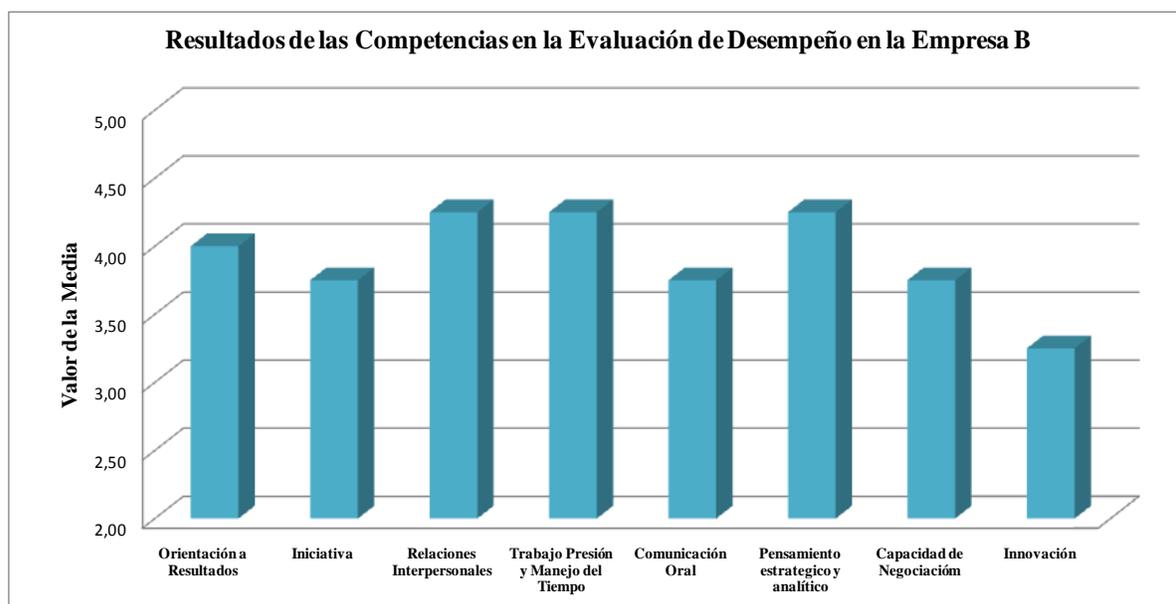
En cuanto a los resultados de la evaluación de desempeño de los candidatos, quienes fueron evaluados ahora por sus supervisores directos, se evidencia a través de la tabla descriptiva que la menor puntuación obtenida por los trabajadores fue en la competencia Anticipación a Eventos del Entorno con 2,5 puntos, mientras que la mayor puntuación (5 puntos) fue lograda por los trabajadores en las competencias Toma de Decisiones, Gestión de Personas e Integrar Equipos de Alto Desempeño. Por otro lado, la desviación estándar reflejada para cada competencia demuestra que la diferencia entre los puntos de los trabajadores es inferior a 1 punto; esto significa que el desempeño de los trabajadores en el puesto de trabajo, en general, se mantiene constante con respecto al alto desempeño mostrado al momento de la evaluación en el assessment center.

Tabla 7: Resultados de las Competencias en la Evaluación de Desempeño en la Empresa B

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Std. Desviación
<b>Orientación a Resultados</b>	11	3,5	4,5	4,00	0,4805
<b>Iniciativa</b>	11	3,5	4	3,75	0,3961
<b>Relaciones Interpersonales</b>	11	3,5	5	4,25	0,6513
<b>Trabajo Presión y Manejo del Tiempo</b>	11	3,5	5	4,25	0,6334
<b>Comunicación Oral</b>	11	3	4,5	3,75	0,5689
<b>Pensamiento estratégico y analítico</b>	11	3,5	5	4,25	0,496
<b>Capacidad de Negociación</b>	11	3	4,5	3,75	0,7679
<b>Innovación</b>	11	3	3,5	3,25	0,8

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

Gráfico 5: Resultados de las Competencias en la Evaluación de Desempeño en la Empresa B



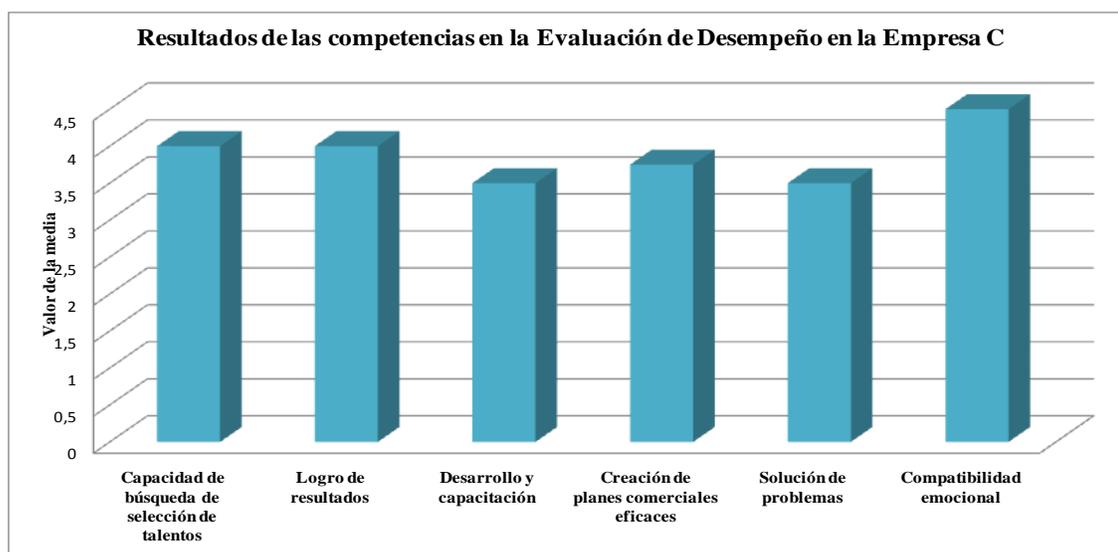
La tabla de estadística descriptiva correspondiente a la empresa B, muestra los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño en el puesto de trabajo realizada por los supervisores directos de los seleccionados, estos trabajadores demostraron en general un buen desempeño respecto al desarrollo de las competencias, aunque ligeramente inferior a la empresa anterior; esto se evidencia en la puntuación mínima que obtuvieron los candidatos, que en la mayoría de los casos coincidió en tres coma cinco (3,5) puntos y en la puntuación máxima en donde en tres de las competencias obtuvieron cinco (5) puntos (Relaciones Interpersonales, Trabajo Bajo Presión-Manejo del Tiempo y Pensamiento Estratégico y Analítico). Adicionalmente se puede identificar a partir de la desviación estándar de las competencias, que no existe mayor diferencia entre ellas puesto que en todos los casos es inferior a un (1) punto. En contraste con las puntuaciones alcanzadas por estos mismos participantes en la realización del assessment, se extrae que el comportamiento fue similar desempeñando el rol del puesto de trabajo.

Tabla 8: Resultados de las competencias en la Evaluación de Desempeño en la Empresa C

Competencia	N	Mínimo	Máximo	Media	Std. Desviación
Capacidad de búsqueda de selección de talentos	11	3	5	4	0,8864
Logro de resultados	11	3	5	4	0,6409
Desarrollo y capacitación	11	3	4	3,5	0,4955
Creación de planes comerciales eficaces	11	3	4,5	3,75	0,5825
Solución de problemas	11	3	4	3,5	0,4581
Compatibilidad emocional	11	4	5	4,5	0,4629

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

Gráfico 6: Resultados de las Competencias en la Evaluación de Desempeño en la Empresa C



En cuanto a la Empresa C, los resultados obtenidos a través de la tabla de estadística descriptiva, evidencian que en la evaluación de desempeño en el puesto de trabajo realizada por los supervisores, los trabajadores demostraron en general un buen desempeño respecto al desarrollo de las competencias; esto puede observarse a partir de la puntuación mínima que obtuvieron los candidatos, que en la mayoría de los casos coincidió en tres (3) puntos y en la puntuación máxima en donde en tres de las competencias obtuvieron cinco (5) puntos

(Capacidad de Búsqueda de Selección de Talentos, Logro de Resultados y Compatibilidad Emocional). Adicionalmente se puede identificar a partir de la desviación estándar de las competencias, que no existe mayor diferencia entre ellas puesto que en todos los casos es inferior a un (1) punto. En contraste con las puntuaciones alcanzadas por estos mismos participantes en la realización del assessment, se extrae que el comportamiento fue similar, sin embargo inferior en el desarrollo de algunas competencias (Desarrollo y Capacitación, Creación de Planes Comerciales Eficaces y Solución de Problemas).

### **Análisis de fiabilidad del instrumento empleado por las empresas para medir las competencias:**

Tabla 9: Resultados de Fiabilidad del Instrumento de la Empresa A

<b>Competencias</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Toma de decisiones	0,9182
Anticipación a eventos del entorno	0,9663
Gestión de personas	0,9805
Pensamiento analítico conceptual	0,9655
Integrar equipos de alto desempeño	0,9859

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

En la empresa A se puede observar que cada uno de los ítems que conforman e integran cada competencia arrojaron un alfa de cronbach superior a 0,8, lo que quiere decir que todos estos ítems aportan un grado de explicación al desarrollo demostrado de la competencia evaluada; es decir que cada una de estos indicadores aportan el valor requerido

para medir realmente la competencia; lo que significa que esta empresa identificó de manera eficaz los indicadores necesarios para medir el grado de desarrollo de las competencias que se requieren evaluar en los candidatos.

Tabla 10: Resultados de Fiabilidad del Instrumento de la Empresa B

<b>Competencias</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Orientación a Resultados	0,8250
Iniciativa	0,3750
Relaciones Interpersonales	0,8136
Trabajo Presión y Manejo del Tiempo	0,9106
Comunicación Oral	0,8571
Pensamiento estratégico y analítico	0,5333
Capacidad de Negociación	0,9153
Innovación	0,8611

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

En la empresa B se evidencia que los resultados del alfa de cronbach de cada competencia varían considerablemente entre ellos, en esta empresa se consiguen resultados bastante bajos en las competencias Iniciativa (0,3750) y Pensamiento Estratégico (0,5333), lo que significa que varios de los indicadores escogidos para medir estas competencias realmente no guardan mucha relación con las mismas; es decir no miden lo que pretenden medir, sin embargo también se encontraron resultados estadísticamente significativos en cuanto a la relación de los indicadores de otras competencias, de lo que se puede inferir que estas

dimensiones fueron bien diseñadas para medir tales competencias.

Tabla 11: Resultados de Fiabilidad del Instrumento de la Empresa C

<b>Competencias</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Capacidad de búsqueda de selección de talentos	0,9318
Logro de resultados	1,0000
Desarrollo y capacitación	0,8727
Creación de planes comerciales eficaces	0,7895
Solución de problemas	0,8511
Compatibilidad emocional	1,0000

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

En la empresa C se evidencia que los resultados del alfa de cronbach de cada competencia varían más entre ellos, así como se consiguen resultados perfectos de 1, también se encontraron resultados igualmente aceptables pero más bajos como 0,78; esto significa que esta empresa también ha sabido identificar y elegir los indicadores que miden las competencias evaluadas en los candidatos; es decir que cada de estos ítems o indicadores miden lo que deben medir.

### Análisis de Diferencia de Medias para Muestras Relacionadas:

Tabla 12: Contraste de Hipotesis sobre la Diferencia de Medias de Muestras Relacionadas del Assessment Center Vs. la Evaluación de Desempeño de la Empresa A

#### Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par	AC	17,7500	8	,8864	,3134
1	ED	20,1875	8	2,6851	,9493

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios.

En la tabla de estadística descriptiva correspondiente a la Empresa A se presenta la puntuación promedio obtenida por los candidatos en la realización del assessment center, la cual resultó de 17,75 puntos y la puntuación promedio obtenida por los mismos en la evaluación de desempeño en rol del puesto de trabajo, que resultó de 20,18 puntos. Al mismo tiempo se presentan los valores correspondientes a la desviación típica de ambas medias, lo que evidencia que las puntuaciones obtenidas por los candidatos al momento del assessment varía en menos de un punto entre ellas, mientras que en el caso de la evaluación de desempeño posterior las puntuaciones sí varían en al menos dos (2) puntos. A pesar de que las puntuaciones promedio de ambas no son idénticas, no se aprecia mayor diferencia entre ambas.

#### 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 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Tabla 13: Resumen de Procedimiento Prueba T para Muestras Relacionadas de la Empresa A

**Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 ANTES - DESPUES	-2,4375	3,0988	1,0956	-5,0282	,1532	-2,225	7	,061

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios.

Se puede apreciar en la tabla resumen del procedimiento prueba T para muestras relacionadas, que el “p” valor es mayor al valor de  $\alpha$  ( $0,061 > 0,05$ ) y que el intervalo de confianza va de -5,0282 a 0,1532 (intervalo que comprende el valor cero), lo que quiere decir que, a pesar de una desviación típica de 3,0988 puntos, no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias; lo que significa que no hay diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones del assessment center y las puntuaciones de la evaluación de desempeño realizada posteriormente a los trabajadores que fueron seleccionados a través de esta técnica.

Tabla 14: Contraste de Hipotesis sobre la Diferencia de Medias de Muestras Relacionadas del Assessment Center Vs. la Evaluación de Desempeño de la Empresa B

**Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	AC	21,1364	11	1,1201	,3377
	ED	22,0909	11	2,0349	,6136

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

En la tabla de estadística descriptiva correspondiente a la Empresa B se presenta la puntuación promedio obtenida por los candidatos en la realización del assessment center, la

cual resultó de 21,1364 puntos y la puntuación promedio obtenida por los mismos en la evaluación de desempeño en rol del puesto de trabajo, que resultó de 22,0909 puntos. Al mismo tiempo se presentan los valores correspondientes a la desviación típica de ambas medias, lo que evidencia que las puntuaciones obtenidas por los candidatos al momento del assessment varía en al menos un punto (1) entre ellas, mientras que en el caso de la evaluación de desempeño posterior las puntuaciones varían en al menos dos (2) puntos. A pesar de que las puntuaciones promedio de ambas no son idénticas, no se aprecia mayor diferencia entre ambas.

### 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 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Tabla 15: Resumen de Procedimiento Prueba T para Muestras Relacionadas de la Empresa B

#### Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	AC - ED	-,9545	1,6040	,4836	-2,0321	,1230	-1,974	10	,077

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

Se puede apreciar en la tabla resumen del procedimiento prueba T para muestras relacionadas, que el “p” valor es mayor al valor de  $\alpha$  ( $0,077 > 0,05$ ) y que el intervalo de confianza va de -2,0321 a 0,1230 (intervalo que comprende el valor cero), lo que quiere decir

que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias; esto significa que no hay diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones del assessment center y las puntuaciones de la evaluación de desempeño realizada posteriormente a los ocupantes a cargos supervisorios que fueron seleccionados a través de esta técnica.

Tabla 16: Contraste de Hipotesis sobre la Diferencia de Medias de Muestras Relacionadas del Assessment Center Vs. la Evaluación de Desempeño de la Empresa C

**Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	AC	23,0909	11	2,4578	,7411
	ED	22,5455	11	2,2187	,6690

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

En la tabla de estadística descriptiva correspondiente a la Empresa C se presenta la puntuación promedio obtenida por los candidatos en la realización del assessment center, la cual resultó de 23,0909 puntos y la puntuación promedio obtenida por los mismos en la evaluación de desempeño en rol del puesto de trabajo, que resultó de 22,5455 puntos. Al mismo tiempo se presentan los valores correspondientes a la desviación típica de ambas medias, que evidencian que las puntuaciones obtenidas por los candidatos tanto al momento del assessment como al momento de la evaluación de desempeño varían en al menos dos (2) puntos. A pesar de que las puntuaciones promedio de ambas no son idénticas, no se aprecia mayor diferencia entre ambas. Adicionalmente se puede señalar, a partir de los valores anteriormente descritos, que el comportamiento de las variables en esta empresa es más similar que en las empresas anteriores, puesto que los valores de la media, el error típico y la desviación son similares para ambas variables.

**Contraste para la igualdad de medias:**

**1. Hipótesis:**

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

Vs.

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

## 2. Nivel de Significación:

Para fines del estudio se fijó un nivel de significación de 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Tabla 17: Resumen de Procedimiento Prueba T para Muestras Relacionadas de la Empresa C

### Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas				t	gl	Sig. (bilateral)	
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior				Superior
Par 1	AC - ED	,5455	1,0596	,3195	-,1664	1,2573	1,707	10	,119

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

Se puede apreciar en la tabla resumen del procedimiento prueba T para muestras relacionadas, que el “p” valor es mayor al valor de  $\alpha$  ( $0,119 > 0,05$ ) y que el intervalo de confianza va de -0,1664 a 1,2573 (intervalo que comprende el valor cero), lo que quiere decir que no se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias; lo que significa que no hay diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones del assessment center y las puntuaciones de la evaluación de desempeño realizada posteriormente a los trabajadores que fueron seleccionados a través de esta técnica.

### Análisis de Diferencia de Medias para Muestras Independientes:

Tabla 18: Contraste de Hipotesis sobre la Diferencia de Medias de Muestras Independientes del Assessment Center Vs. la Evaluación de Desempeño de las empresas participantes

Estadísticos del grupo

	GRUPO	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
PRUEBA	1,00	30	20,9500	2,6985	,4927
	2,00	30	21,7500	2,4131	,4406

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

En la tabla de estadísticas descriptivas se aprecian los tamaños muestrales independientes de las poblaciones de la evaluación en el Assessment Center y la Evaluación de Desempeño posterior realizada por los supervisores directos de los trabajadores (n=30). De la misma manera se presentan las puntuaciones promedio de ambas poblaciones, en la cual se obtiene que los candidatos obtuvieron en promedio en la evaluación en el assessment, una puntuación de 20,9500 puntos y, posteriormente, la puntuación promedio obtenida en la evaluación de desempeño emitida por el supervisor, que fue de 21,7500 puntos. A pesar de que ambas puntuaciones promedio no son idénticas, se aprecia que entre ellas no existen diferencias muy grandes; de igual manera se presentan la desviación típica de las puntuaciones del assessment center y la evaluación del desempeño (variación promedio) y el error típico de la media de ambas evaluaciones. Se puede observar que tanto la desviación típica como en el error típico de la media, el comportamiento de ambas poblaciones es similar, lo que quiere decir que los candidatos se desempeñaron de manera similar en ambas situaciones.

### 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 95% ( $\alpha = 0,05$ ).

Tabla 19: Resumen de Procedimiento Prueba T para Muestras Independientes de las empresas participantes

Prueba de 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	Intervalo de confianza para la media		
								Inferior	Superior	
PRUEBA Se han asumido varianzas iguales	,761	,387	-1,210	58	,231	-,8000	,6609	-2,1230	,5230	
No se han asumido varianzas iguales			-1,210	57,290	,231	-,8000	,6609	-2,1234	,5234	

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios

En la tabla resumen del procedimiento prueba T para muestras independientes, se observa que la probabilidad asociada al estadístico F de la prueba de homogeneidad de varianza de Levene, es menor que el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , por lo que debe rechazarse la hipótesis de igualdad de varianza y como consecuencia se asume el estadístico de contraste  $T_{57,290; 0,95}$  diseñado para varianzas diferentes. Para este caso se cuenta con un nivel crítico bilateral de 0,231, el cual es mayor que el nivel de significación fijado para el estudio ( $0,05 > 0,231$ ), lo que implica 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, va a ser igual o similar a la puntuación promedio de la evaluación de desempeño emitida por el supervisor directo en el puesto de trabajo. Se evidencia, adicionalmente, que con un 95% de confianza, el valor de la diferencia oscila entre -2,1234 y 0,5234.

A partir de los resultados reflejados en las pruebas anteriores, se confirma que la técnica del assessment center resulta una herramienta de selección predictiva del desempeño

de los candidatos seleccionados a través de ella con un 95% de confianza. Como lo indican Krause, Heggstad, Kersting y Thornton (2006), mientras las pruebas de habilidades cognitivas determinan la “capacidad de hacer” del candidato, la técnica del assessment center predice la probabilidad de que en efecto lo haga, porque el éxito en el puesto de trabajo no está solamente en función de las habilidades cognitivas de la persona, sino también de la manifestación de esas habilidades en un comportamiento concreto observable.

### **Cálculo del coeficiente de Correlación Lineal de Pearson:**

Tabla 20: Coeficiente de correlación de Pearson de las puntuaciones del Assessment Center Vs. la Evaluación de Desempeño

		<b>Correlaciones</b>	
		ANTES	DESPUES
Correlación de Pearson	ANTES	1,000	,620**
	DESPUES	,620**	1,000
Sig. (bilateral)	ANTES	,	,000
	DESPUES	,000	,
N	ANTES	30	30
	DESPUES	30	30

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Corona y González (2010). Validez predictiva de la técnica del Assessment Center para la selección de candidatos a cargos supervisorios.

A partir de este dato de correlación lineal (0,620) entre las puntuaciones del assessment center versus las puntuaciones de la evaluación de desempeño, se puede confirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables; lo que quiere decir que las puntuaciones obtenidas en la aplicación de la técnica explican parte del comportamiento de las puntuaciones obtenidas en la evaluación de desempeño posterior.

## CONCLUSIONES

El assessment center, según Dolan, et. al, (2003); Ariza, Morales y Morales, (2004) y Chiavenato, (2002), es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar. Esta técnica es definida por Alles (2006) y Robbins, Adreana y Coulter (2005), como una batería de pruebas de simulación que buscan recrear problemas reales a los que podría enfrentarse el candidato en el futuro puesto de trabajo, que sirven para evaluar el potencial del mismo a través de los comportamientos individuales manifestados en una instancia grupal y predecir el desempeño futuro en el mismo contexto.

Uno de los aspectos más relevantes de esta técnica es la estrecha relación que existe entre las situaciones vividas durante la aplicación de la misma, con aquellas que el aspirante enfrentará en el futuro puesto de trabajo, lo que hace de ésta una herramienta muy útil y completa para predecir el comportamiento y desempeño futuro del candidato evaluado en ese puesto de trabajo. Asimismo, con relación a la selección de supervisores, en particular, se ha encontrado que cada vez más las organizaciones utilizan el assessment center, ya que este método le brinda a las mismas, la posibilidad de identificar el potencial y los talentos gerenciales de cada candidato (Bohlander y Snell, 2008); Martínez y Rentería (2006).

Respondiendo al principal objetivo de este estudio se confirma la validez predictiva del assessment center como técnica de selección para ocupantes a cargos supervisorios, dado que a partir de los datos obtenidos de las empresas participantes en el estudio, se demostró que las puntuaciones del assessment center son bastante similares a las puntuaciones obtenidas en la evaluación de desempeño en el rol del puesto de trabajo. La validez de un método, según Magnusson (1985), es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretendan medir, es decir, lo que

se pretende a este respecto es que el instrumento exprese la habilidad para discriminar entre quienes lo harán bien y quienes lo harán menos bien.

Aunado al resultado que se desprende del cálculo del contraste de hipótesis para diferencia de medias de muestras independientes, que refuerza la popularidad de la técnica como altamente predictiva, se tiene también que existe una correlación lineal positiva (0,62) entre las puntuaciones obtenidas por los candidatos en el assessment center y las puntuaciones obtenidas por los mismos desempeñando el rol del puesto de trabajo. Como lo señalan Sastre et al (2003), la validez de un predictor tiene que ver con la capacidad del mismo para medir variables que tengan una relación directa y verdadera y que influyan sobre el desempeño del candidato en determinado puesto de trabajo.

Los resultados anteriormente descritos pueden ser parcialmente explicados a partir de que, al estudiar por separado el caso de cada una de las empresas participantes, se observó que éstas, en general, han sabido definir los indicadores usados durante la aplicación de la técnica del assessment center para medir el grado de desarrollo de las competencias que se desean evaluar en los participantes, lo cual se comprobó a través del cálculo de los coeficientes del alpha de cronbach para cada competencia medida por empresa. De acuerdo al señalamiento que hace Lievens (1998) cp por Thornton (2006), éste es uno de los factores que influye directamente en la validez del assessment center.

En cuanto a los otros factores significativos que Lievens menciona como clave para la aplicación de la técnica, se encontró que las empresas participantes en el estudio cumplen con estas especificaciones, es decir, todas garantizan el adecuado entrenamiento a los observadores y evaluadores, realizan ejercicios que permitan la demostración de las competencias que se requieren evaluar para el puesto e involucran al área técnica que se relaciona directamente con el puesto que está siendo evaluado. En tal sentido Alles (2006) señala otros factores que también deben ser considerados para que el aplicación del assessment tenga mayor éxito, tales como que el método sea aplicado en casos en donde su uso sea adecuado, que se dedique tiempo para una correcta planificación y diseño del mismo, que los grupos no excedan de los 12 participantes, que se utilice un entorno físico adecuado, que los evaluadores tomen nota en

formularios diseñados y que el comité evaluador debata acerca de los resultados inmediatamente después de la finalización de las actividades en las que participaron los evaluados, los cuales también han sido cumplidos por cada una de las empresas participantes en el presente estudio.

A pesar de lo expuesto anteriormente, las empresas también coincidieron en que la técnica del assessment center no es el único filtro que utilizan para la selección de los candidatos a un puesto de trabajo, puesto que consideran también técnicas de evaluación como la entrevista por competencias y las pruebas psicotécnicas antes o después de aplicar el assessment center de acuerdo a la necesidad.

En la actualidad el ser eficiente en el logro de los objetivos no es un fin más de las organizaciones, sino una exigencia indispensable para continuar, mantenerse y sobrevivir en el mercado global (Oltra, Curós, Díaz, Rodríguez, Teba y Tejera, 2005). A partir de este hecho, el capital humano se ha convertido en una ventaja competitiva sustentable para las organizaciones, lo que hace a su vez, del proceso de selección de personal, un proceso trascendental, significativo y por lo tanto cuidadoso, ya que será un factor clave en el éxito o fracaso de las empresas. Dada esta premisa, se hace necesario el uso de herramientas y técnicas funcionales, eficaces, que aporten soluciones y permitan responder a las necesidades del contexto actual (Llanos, 2005); a este requerimiento, la técnica del assessment center brinda entonces una consistente y efectiva ayuda a la dirección estratégica de Recursos Humanos, ya que procura medir el grado en que el candidato posee y desarrolla eficazmente las competencias que previamente han sido definidas como necesarias para el puesto de trabajo, lo que permite identificar con acierto quién será o no un buen ocupante de un puesto Según Alles (2006) y Dolan et al (2003).

En resumen, no obstante las diferencias descritas anteriormente acerca del proceso de aplicación de la técnica en las distintas empresas, el resultado parcial y general que se obtuvo del procesamiento estadístico de los datos resultó favorable a la técnica, lo que permite inferir que el assessment center mide efectivamente las competencias necesarias para seleccionar a ocupantes de cargos supervisorios.

Finalmente, puede afirmarse que el assessment center posee una serie de ventajas, como las observadas durante el desarrollo de este proyecto (adaptable a la medición de distintas competencias, adaptable a los procesos de selección para distintos tipos de cargo, a distintos tipos de empresas y necesidades de selección, posee alta validez predictiva, puede aplicarse simultáneamente a gran cantidad de personas evaluando a su vez diferentes tipos de competencias, más objetividad otorgada por la presencia de varios evaluadores, entre otras) que le permiten ser una metodología efectiva para seleccionar y promover personal de manera acertada dentro de las organizaciones, garantizando que se elija la opción más adecuada en cuanto a las exigencias del puesto de trabajo;

## **RECOMENDACIONES**

Aunque existen antecedentes de estudios sobre la técnica del assessment center y la validez que tiene como técnica de selección, se considera que aún existen brechas de conocimiento que pueden cubrirse al continuar con otros estudios, es por esto que a continuación se recomienda:

- a. Determinar los costos de la técnica de selección del assessment center en contraste con otros métodos de selección.
- b. Determinar la validez predictiva del assessment center en comparación con la validez predictiva de otras técnicas de selección.
- c. Considerar otros sectores productivos para realizar el estudio y contrastar la técnica del assessment center entre estos sectores productivos.
- d. Evaluar la efectividad de la técnica para seleccionar candidatos a programas de training.
- e. Evaluar la efectividad de la técnica aplicada a través de los servicios de outsourcing en contraste con la efectividad de la técnica aplicada como técnica de selección en las propias empresas.

## REFERENCIAS

- Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Aiken, L. (2003). *Test Psicológicos y Evaluación*. México: Pearson Educación.
- Alea, M., Guillén, M., Muños, C. y Torrelles, V., Viladomiu, N., (2001). *Estadística con SPSS v. 10.00*. Barcelona: Editorial EUB.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Ariza, Morales A y Morales E. (2004). *Dirección y Administración Integrada de Personas Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Arnau, J. (1995). *Diseños Longitudinales Aplicados a las Ciencias Sociales y del Comportamiento*. México: Editorial Limusa
- Ascanio, M y Valero, V. (2003). *Análisis del Assessment Center, a través del Estudio de la Actitud y del Desempeño de los Participantes en el Proceso*. Tesis de grado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Ávila, M. (2007). *Diseño de un instrumento para la selección de liderazgo en los niveles gerenciales de los hoteles de gran turismo de la ciudad de México*. Tesis de maestría no publicada, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo, México D.F.
- Blanco, F. (2007). *Trabajadores Competentes: Introducción y Reflexiones Sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bohlander, G y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª.Ed.). Cengage Learning Editores.
- Bohlander, G; Sherman, A y Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (12da. Ed.). Cengage Learning Editores.
- Burns, N. y Grove, S. (2004). *Investigation en Enfermería*. (3era. Ed.). Mexico: Elsevier.
- Byham, W. (s.f). What is an Assessment Center? The Assessment Center method, Applications and Technologies. *Development Dimensions International*.
- Caldedero, J. y Carrasco, J. (2000). *Aprendiendo a Investigar en Educación*. Madrid: Ediciones Rialp

- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: un Enfoque Hacia la Calidad*. (2da Ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cea, M. (1996). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis Sociológica.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. (3era. Ed.) Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8va. Edición) México: Editorial Pearson Educación.
- Díaz, M. (2006). *Assessment Center. Paso a Paso*. Bogotá: PSICOM Editores
- Dolan, R., Valle, S., Jackson, S., y Schuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo Atraer, Retener y Desarrollar con Éxito el Capital Humano en Tiempos de Transformación*. (2da. Ed.) Madrid: Mc Graw Hill.
- Dolan, R., Valle, S., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ra. Ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Fernández, S., Cordero, J. y Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva*. (2da. Ed.) Madrid: ESIC editorial.
- Ferrán, M. (1996). *SPSS para Windows, Programación y Análisis Estadístico*. Madrid: Mc Graw Hill
- Fleites, A., Martínez, C. y Machado, N. (2001). Un Enfoque para Evaluar la Eficiencia de la Dirección en la Agro Industria Azucarera Cubana. *Centro Azúcar 2*, 75-80.
- Garrido, A. y Álvaro, J. (1995). *Técnica de Análisis Estadístico en Ciencias Sociales*. España: Editores Universidad Complutense.
- Gerrig, R., Zimbardo, P. (2005). *Psicología y Vida*. (17ava. Ed.) Mexico: Editorial Pearson Educación.
- Gómez, M (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Buenos Aires: Editorial Brujas
- Grados, J. (2001). *Los fundamentos del Assessment Center (Centro de Evaluación)*. México: Editorial Manual Moderno.
- Gregory, A., Hartley, J., y Lewis, D. (1973). *Estadística Básica*. Madrid: Ediciones del Castillo

Guardia, J., Freixa, M., Però, M. y Turbany, J. (2006). *Análisis de Datos en Psicología*. (1era. Ed.) Editorial Delta Publicaciones.

Hayes, B. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. (3ra. Ed.) Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Horngern, T., Foster, G. y Datar S. (2007). *Contabilidad de Costos, un Enfoque Gerencial*. (12va. Ed.). Pearson Educación

Jaimes, M. y Wenk, P. (2008). *Validez de Constructo de la Predictibilidad del Assessment Center para Seleccionar a la Fuerza de Ventas*. Tesis de grado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Johnson, R. y Kubly, P (2004). *Estadística elemental. Lo esencial* (3ra. Ed.). México: Thomson Editores.

Kruse, D., Heggstad, E., Kersting, M. y Thornthorn, G. (2006). Incremental validity of assessment center ratings over cognitive ability tests: a study at executives management level. *International Journal of Selection and Assessment*. 14(4), 360-371.

Levý-Leboyer, C. (1992). *Evaluación de Personal*. Ediciones Díaz de Santos

López-Fe y Figueroa, C. (2002). *Persona y Profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. Madrid: TEA Ediciones.

López, M. y Molina, M. (2008). *La Evaluación de la Competencia Léxica: Test de Vocabulario. Su Fiabilidad y Validez*. Madrid: Editorial CIDE.

López, M. (2004). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. Publicaciones Cruz S.A

Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar en la selección de personal*. México: Editorial Pax.

Magnusson, D. (1985). *Teoría de los Tests*. México: Editorial Trillas.

Martínez, A. y Rentería, E. (2006). Evolución del proceso de selección para cargos gerenciales: comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006, en la ciudad de Cali. *Suma Psicológica*, 13(2), 229-244

Moore, D. (2006). *Estadística Aplicada Básica*. (2da. Ed.) Barcelona: Mc Graw Hill.

Moreno, Y. y Sánchez, Y. (2007). *Validez Predictiva del Assessment Center para Seleccionar a la Fuerza de Ventas en Empresas del Área Metropolitana*. Tesis de grado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005). *Supervisión: la Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación*. (6ta. Ed.). Cengage Learning Editores

Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6ta. Ed.). México: Cengage Learning Editores.

Nebot, J., García, J. y Schmitz, R. (1999). *La Selección de Personal: guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas*. Madrid: FC Editorial.

Noe, R; Mondy, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na. Ed.). México: Pearson Educación.

Oltra, V., Curós, M., Díaz, C., Rodríguez, J; Tebas, R; y Tejeros, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Editorial UOC.

Pagano, R. (2006). *Estadística para las Ciencias del Comportamiento*. (7ma. Ed.) Mexico: Thomsom Paraninfo.

Palomo, M. (2000). *El Perfil Competencial del Puesto de Director de Marketing en Organizaciones de la Comunidad de Madrid*. Madrid: ESIC

Patricio, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial

Pereda, S. y Berrocal, F. (2005). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos Por Competencias*. (2da. Ed.). Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Porret, G. (2007) *Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones*. (2da. Ed.) Madrid: ESIC Editorial.

Puchol, L. e Il Ongallo, C. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S., Tom, C., Adreana, H. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, N. (1999) *Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias*. Venezuela: XXVII Congreso Internacional de Psicología.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). Selección de Personal en la Empresa y las AAPP: de la Visión Tradicional a la Visión Estratégica. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 29, (1), 16-24

Sagi, L. (2004). *El Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización*. Madrid: ESIC Editorial.

Salkind, N. y Escalona, R. (1998). *Métodos de Investigación*. (3era. Ed.) México: Prentice Hall

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos un Enfoque Estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.

Silva, M. y Brain, M. (s.f). *Validez y Confiabilidad del Estudio Socioeconómico*. México: UNAM.

Thornton, G y Rupp, D. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management. Strategies for prediction, diagnosis and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Urbano, C. y Yuni, J. (2007). *Técnicas para Investigar y Formular Proyectos de Investigación*. (2da. Ed.). Córdoba: Brujas.

Vázquez, E. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Grandes Empresas Españolas. *Universia Business Review*. Tercer Trimestre.

Vieytes, R. (2004). Metodología de *la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias

Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico: Diseño y Aplicaciones*. Buenos Aires: Editorial Universitaria.

Weiten, W. (2006). *Psicología: Temas y Variaciones*. (6ta. Ed.) Mexico: Thomsom Paraninfo.

## ANEXO A

### GUIÓN DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA SOBRE LA EJECUCIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN ASSESSMENT CENTER

Nombre de la organización: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

#### 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?
- ¿Cuál es la duración del 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 agregar?
- Muchas gracias por su colaboración.

Fuente: (Moreno y Sánchez, 2007). Validez predictiva del assessment center para seleccionar a la fuerza de ventas en empresas del área metropolitana

**ANEXO B**  
**FORMATO REGISTRO DE COMPORTAMIENTOS DE CANDIDATOS SELECCIONADOS A TRAVÉS DE**  
**ASSESSMENT CENTER**

**Sección I. Datos Generales**

Fecha:
Nombre de la Organización:
Cargo a Evaluar:

**Sección II. Instrucciones:**

A continuación se le 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:

- 1: Nunca presenta dichos comportamientos**
- 2: Pocas veces presenta dichos comportamientos**
- 3: Presenta dichos comportamientos**
- 4: Muchas veces presenta dichos comportamientos**
- 5: Siempre presenta dichos comportamientos**

Fuente: (Moreno y Sánchez, 2007). Validez predictiva del assessment center para seleccionar a la fuerza de ventas en empresas del área metropolitana

**Sección I (Competencia XX)**

Comportamiento "XX"	
Comportamiento "XXX"	
Comportamiento "XXXX"	
Comportamiento "XXXXX"	

**Sección II (Competencia XXX)**

Comportamiento "XX"	
Comportamiento "XXX"	
Comportamiento "XXXX"	
Comportamiento "XXXXX"	

**Sección II (Competencia XXX)**

Comportamiento "XX"	
Comportamiento "XXX"	
Comportamiento "XXXX"	
Comportamiento "XXXXX"	

**ANEXO C**  
**FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS A TRAVÉS DEL**  
**ASSESSMENT CENTER**

**Sección 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, 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

**Sección II. Datos Generales del Evaluado**

Fecha:
Cargo:
Antigüedad en el Cargo:
Cargo del Evaluador:

**Sección III. Formulación de Afirmaciones**

Cada una de las siguientes afirmaciones describe una conducta de trabajo, piense en el desempeño/comportamiento que la persona a evaluar ha demostrado en los últimos tres (3) meses y marque la frecuencia en que se presentan dichos comportamientos en los candidatos a evaluar.

La frecuencia está determinada por:

- 1: Nunca presenta dichos comportamientos**
- 2: Pocas veces presenta dichos comportamientos**
- 3: Presenta dichos comportamientos**
- 4: Muchas veces presenta dichos comportamientos**
- 5: Siempre presenta dichos comportamientos**

Fuente: (Moreno y Sánchez, 2007). Validez predictiva del assessment center para seleccionar a la fuerza de ventas en empresas del  
 área metropolitana

**Sección I (Competencia XX)**

Comportamiento "XX"	
Comportamiento "XXX"	
Comportamiento "XXXX"	
Comportamiento "XXXXX"	

**Sección II (Competencia XXX)**

Comportamiento "XX"	
Comportamiento "XXX"	
Comportamiento "XXXX"	
Comportamiento "XXXXX"	

**Sección II (Competencia XXX)**

Comportamiento "XX"	
Comportamiento "XXX"	
Comportamiento "XXXX"	
Comportamiento "XXXXX"	

**ANEXO D**  
**CARTA PRESENTACIÓN ENTREGADA A LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN**  
**EL ESTUDIO**

Fecha

Sres. Nombre del representante de Recursos Humanos  
Nombre de la Empresa

Presente.-

Somos estudiantes de la especialidad de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello y nos dirigimos a ustedes en esta oportunidad para exponerles brevemente la intención de nuestro proyecto de Trabajo de Grado esperando puedan ofrecer su valiosa colaboración con la consecución de dicho proyecto

El objetivo general de la investigación es:

**“Determinar la validez predictiva que posee la técnica del assessment center para la selección de candidatos a cargos supervisorios en una muestra de empresas de consumo masivo”**

En otras palabras, lo que se busca es determinar el nivel aproximado de efectividad que tiene la técnica para predecir el desempeño de los candidatos en el puesto de trabajo una vez que han sido seleccionados para ocupar el mismo, orientado sólo a cargos de nivel supervisorio (gerentes y coordinadores) por motivos de viabilidad del estudio.

Es importante señalar que cualquier información suministrada por la empresa permanecerá en total confidencialidad puesto que los fines de la investigación son estrictamente académicos dado que la misma sólo forma parte de un requisito para optar al título de Industriólogo.

Muy agradecidas de antemano por el apoyo y atentas a su respuesta, se despiden cordialmente,

Valeria Corona y Andrea González

**ANEXO E**  
**INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA**  
**ESTRUCTURADA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN**  
**ASSESSMENT CENTER**

**EMPRESA A**

1. La técnica es aplicada desde hace cinco (5) años.
2. Es utilizada para la selección de cualquier cargo, siempre y cuando hayan suficientes candidatos como para aplicar el assessment.
3. El assessment center está ubicado en el segundo paso del proceso de selección, ya que primero se realiza un filtro a través de los sondeos telefónicos para evaluar cuáles candidatos son elegibles y cuáles no lo son.
4. Se suelen evaluar durante el assessment center, mínimo seis (6) candidatos y máximo catorce (14) candidatos.
5. El número de evaluadores suele variar de acuerdo al número de participantes a evaluar, por lo general son tres (3) evaluadores conformados por el área funcional y RRHH.
6. Medio día (cuatro horas) en caso de ser seis (6) candidatos y todo el día (ocho horas) en caso de ser trece (13) candidatos.
7. El assessment center es aplicado en salas grandes que tengan las condiciones óptimas y necesarias para que se puedan ejecutar las dinámicas. (sala espaciosa, con mesones, con rotafolios y sillas)
8. El instrumento utilizado para registrar los resultados del proceso es un formato de excel que da un ranking en función la evaluación de las competencias que hacen los evaluadores.

**ANEXO F**  
**INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA**  
**ESTRUCTURADA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN**  
**ASSESSMENT CENTER**

**EMPRESA B**

1. La técnica se viene aplicando en la empresa desde hace un año
2. Es utilizada para la selección de cargos de coordinación, jefatura y ventas.
3. El assessment center está ubicado en la tercera parte del proceso de selección, ya que lo primero que hacen es un chequeo de referencia y luego hacen un segundo filtro a través de una entrevista con el área.
4. Se evalúan por sesión de seis a doce candidatos en promedio y por lo general son ocho evaluados.
5. En la aplicación de la técnica suelen intervenir tres evaluadores; en esta empresa sólo participan como evaluadores el área funcional (supervisores inmediatos, pares del área y subordinados).
6. Medio día (generalmente).
7. El assessment center es realizado en una sala de reuniones grande, cerrada y de entorno controlado.
8. Las competencias son evaluadas a través de un rango de frecuencia preestablecido y son registradas por los evaluadores en una hoja de desempeño.

**ANEXO G**  
**INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA**  
**ESTRUCTURADA SOBRE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE SELECCIÓN**  
**ASSESSMENT CENTER**

**EMPRESA C**

1. La técnica se viene aplicando en la empresa desde hace dos (2) años aproximadamente
2. Es utilizada para la selección de fuerza de ventas y promociones internas de cualquier tipo.
3. El assessment center está ubicado en la primera fase del proceso de selección.
4. Se evalúan por sesión de seis (6) a diez (10) candidatos en promedio y por lo general son ocho evaluados.
5. En la aplicación de la técnica suelen intervenir un (1) evaluador o moderador y entre 2 a 4 observadores, según el número de participantes.
6. Entre seis (6) y ocho (8) horas (generalmente).
7. El assessment center es realizado en los salones de la compañía o en salones alquilados en hoteles.
8. Guía de anotación para el observador. Consiste en una guía en dónde se especifican todas las actividades que se realizarán durante el assessment center y las competencias a medir en cada una.