

Nuevas prácticas de talento humano: *Assessment Center*

Andrés Felipe Rengifo

Estudiante del Programa de Psicología
Universidad Mariana

Resumen

Las organizaciones, y en este caso CONTACTAR, son un sistema dinámico y complejo, el cual, a través de un característico estilo de interrelaciones, busca llegar al equilibrio y competitividad regional, asegurando un servicio de calidad proveniente de un personal comprometido y competente.

La gestión del talento humano trabaja por escoger a un sujeto capaz de aportar a la productividad, y que a su vez, mejore su calidad de vida. Esto se cumple si dicha gestión inicia con un proceso de reclutamiento y selección adecuada que, además, incorpore nuevas e innovadoras estrategias en su metodología; es por ello que se estudia y diseña el *Assessment Center*, bajo el modelo de competencias de la organización. El objetivo principal es reforzar metodológicamente los procesos de reclutamiento y selección de cargos críticos de la organización, para al final obtener un resultado positivo y presentar una propuesta estructurada y eficaz para ser aplicada.

Palabras clave: Recursos Humanos, Psicología del trabajo, Competencias.

Introducción

La psicología organizacional es un amplio campo de aprendizaje y práctica que empuja al psicólogo a trabajar, ante todo, por el máximo grado de bienestar de cualquier trabajador. Actualmente se reconoce en este dominio laboral, dos fines a trabajar que difieren entre sí en el tiempo, pues el primero es señalado desde hace más de un siglo, cuando Taylor (2000) centró sus estudios en el rendimiento de cada trabajador, en los métodos y herramientas que utilizaban para realizar un trabajo más eficiente. Años más tarde, con la Segunda guerra mundial, se comienza a observar los primeros procesos de selección en soldados 'aptos' para ir a batalla. A esta primera manera se la conoce hoy en día como las habituales prácticas de talento o gestión humana, en las que sobresalen, además de la selección de personal, otros procesos como la inducción, capacitación, evaluación de desempeño, programas de estímulos y recompensas, etc.

Por otra parte está todo el trabajo de bienestar organizacional, un campo de trabajo relativamente nuevo que se consolidó con los estudios de la psicología positiva y su principal exponente, Martín Seligman.

Es claro entonces que el abordaje integral de la psicología organizacional debe estar en constante actualización, y que en todos los casos, mejore en alguna medida el contexto del colaborador; que se desarrolle nuevas e innovadoras tendencias que den un giro a la forma de ver el trabajo y que, sobre todo, contribuyan a la salud del trabajador y a la productividad de la empresa.

Hoy en día existe una gran cantidad de estilos y formas de aplicar la psicología organizacional, y uno de los subprocesos principales es el de reclutamiento y selección de personal.

Éste es el primer encuentro entre la empresa y el aspirante que desea ocupar determinada vacante; es entonces cuando la gestión del talento humano comienza a interactuar entre ambas partes, consiguiendo el mejor resultado para la empresa y una satisfacción importante para el sujeto. Al profesional de talento humano le son atribuidas, características generales como la precisión, análisis de la información, empatía, creatividad, flexibilidad, etc. Esta serie de rasgos son limitadamente utilizados en el proceso de selección y, particularmente, son puestos en marcha en la etapa de la entrevista, pero el psicólogo del trabajo y las organizaciones debe proponer nuevas estrategias que motiven a utilizar estas características principales y a reforzar otras nuevas, para obtener como resultado, no al candidato con mayor puntaje, sino al más competente y cercano al perfil que requiere la empresa; en pocas palabras, al trabajador que asegure la eficiencia de su desempeño en el nuevo empleo.

Una de las nuevas estrategias corporativas para este proceso es el *Assessment Center*, tomado como una evaluación conductual en la que se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del puesto de trabajo. A ciencia cierta, son una serie de problemas a resolver, con escenarios verdaderos de actuación; los candidatos tienen información, no siempre completa y coherente, que deben gestionar hasta tomar las acciones y decisiones pertinentes que los conduzcan a la resolución asertiva del conflicto (Ansorena, 1996). El *Assessment* se apoya en la evaluación de un modelo de competencias organizacionales, entendiendo éstas, como las habilidades o atributos personales de la conducta de un sujeto, y que pueden ser definidas como una característica de su comportamiento, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable (Ansorena, 1996). Este conjunto de habilidades en las que, además, sobresalen actitudes y conocimientos, tienen una relación a fin con el éxito, no como una competencia líder sino más bien como su resultado.

Este repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, debe ser muy bien establecido por la organización, y aplicarlo en procesos como los de selección y capacitación. Es en el primero de estos procesos donde entra en juego el *Assessment Center*.

Esta técnica es una de las estrategias resultantes de las consecuencias de la Primera y Segunda Guerra Mundial; nace en el Ministerio Británico de la Guerra y el *Office of Strategic Services* de los Estados Unidos, con el propósito de escoger a los mejores líderes militares. Con el paso del tiempo, esta creativa herramienta se ha ido modificando y ajustando, de acuerdo con las necesidades del contexto y de la evaluación de competencias. También se toma en cuenta las actitudes, motivaciones, rasgos de personalidad, valores, etc.

Grados (2004) afirma que el *Assessment* es un método que involucra un conjunto de ejercicios para que cada evaluado demuestre sus habilidades y competencias sobre lo que se está evaluando. Desde un inicio se planteó este método para la evaluación de líderes o directivos de más alto rango en las organizaciones; sin embargo, en las últimas décadas se lo ha venido utilizando y perfeccionando para otros tipos de cargos (Arthur, Woehr y Madelsen, 2000). Uno de los puntos que en la actualidad conlleva mayor atención es el diseño indicado del *Assessment*,

teniendo en cuenta que para cualquier cargo se debe evaluar únicamente las competencias, o también llamadas dimensiones, que requiere la organización para el mejor desempeño de un cargo en particular, aunque es recomendable tomar pocas de éstas; es decir, entre tres y siete, que son evaluadas con dos o hasta cuatro ejercicios, con el fin de que no exista una difícil exigencia cognitiva y agotamiento durante el proceso de aplicación de la técnica (Arthur, Day, McNelly & Edens, 2003).

Olaz (2011) propone una serie de criterios trascendentes para que la práctica del *Assessment Center* se realice con total veracidad:

1. Definir qué dimensiones/competencias se debe evaluar (comportamientos observables).
2. Combinar diferentes herramientas que permitan profundizar las capacidades y habilidades de cada candidato con relación al resto del grupo.
3. Contar tanto con un grupo de evaluadores como con un grupo pertinente de evaluados.

Para entrar a hablar del contexto específico en donde se realiza el trabajo investigativo, se destaca primero que Nariño es un departamento reconocido por su gente cálida y emprendedora; en su cabecera municipal están situadas cientos de medianas empresas y otras que han prosperado a través de los años y continúan creciendo a un ritmo apresurado, como es el caso de la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR, una micro financiera nacida en 1992, dedicada a otorgar créditos a personas del área rural prioritariamente, con responsabilidad social y ambiental y que se ha expandido a departamentos como Huila, Tolima y Putumayo.

Es aquí donde se encuentra un escenario perfecto para la práctica de la psicología organizacional, pues a la vez que la empresa va creciendo, necesita ampliar y reforzar los diferentes procesos corporativos que la llevan al éxito, y uno de los principales ejes que mueve positivamente a la organización, está ubicado en los procesos de Talento Humano: el reclutamiento y la selección de personal.

Este subproceso está enmarcado por un modelo de competencias organizacionales que son la fuente base para la observación en las entrevistas de selección. Sus competencias son: 1. Alcanzar nuestros resultados. 2. Servir a nuestros clientes internos y externos. 3. Gestionar nuestro desarrollo. Estas competencias, según Alles (2002), son traducidas respectivamente en:

1. Orientación hacia los resultados: es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante las decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. (p. 22).

2. Orientación al cliente: “implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica además esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto internos como externos” (p. 12).

3. Desarrollo del personal: “ayuda a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización” (p. 14).

Una vez se conoce las competencias principales, se comienza a diseñar el proceso de *Assessment* ideal para evaluar el cargo crítico de la organización.

Metodología

El trabajo hecho en Contactar es de carácter exploratorio; este tipo de estudios, según Hernández, Fernández y Baptista (2003) determina tendencias e identifica ambientes, contextos y situaciones de estudio. Además, tiene como objetivo examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas y no se ha abordado antes. Se trabaja de acuerdo con los planteamientos y procedimientos hechos por la organización y al ritmo de la misma.

El primer paso a realizar es el diagnóstico situacional, en donde se encierra micro categorías, de la siguiente manera:

1. Revisión y análisis de los anteriores proyectos universitarios de la organización: aquí se encuentra dos proyectos de carácter psicológico: el primero comienza con la construcción de los procesos básicos de gestión humana como selección, evaluación de desempeño y bienestar. El segundo actualiza los manuales de cargo de la empresa para fortalecer los procesos de selección de personal. Siendo así, se encuentra la necesidad de añadir una herramienta más para este proceso, teniendo en cuenta que es uno de los más importantes por su alto grado de contratación en los cuatro departamentos, especialmente para los cargos de asesores de crédito.
2. Entrevista con la Directora del área de Talento Humano: aquí se construye una entrevista semiestructurada con el objetivo principal de conocer cuáles son las principales carencias del área y cuál es el resultado que espera la empresa de este trabajo. Como resultado, se logra evidenciar en voz de la directora, que hace falta fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, por los altos índices de rotación de personal y la cantidad de personas que se contrata, por lo general, cada quince días.
3. Entrevista y recomendaciones de al menos dos psicólogos de la empresa: una vez se sabe que existe la necesidad de trabajar en el subproceso de selección, se ejecuta una entrevista con los dos profesionales de selección que tiene la empresa; ambos recomiendan fortalecer el proceso de selección, particularmente para cargos comerciales como asesores de crédito de las diferentes oficinas en donde está presente Contactar.

Se hace una revisión bibliográfica de psicología organizacional y se encuentra que el *Assessment Center* es una innovadora estrategia de selección, así que se decide estudiar a profundidad este concepto y diseñarlo para la organización. El siguiente paso comienza con la creación del objetivo: Diseñar el proceso de selección por competencias: *Assessment Center* en la Corporación Nariño, Empresa y Futuro Contactar.

Parasudiseño, se logra proponer un marcoteórico a la organización, el cual es aprobado en el primer semestre de práctica, y se da el visto bueno para la creación de las actividades y su ejecución. Se debe atender a la solicitud de crear un *Assessment Center* para el cargo crítico que son los asesores de crédito, cargo que en el organigrama funcional de la organización está ubicado en el nivel profesional en el área comercial de la entidad micro financiera, y su misión según el manual de cargo vigente es: Promocionar los servicios financieros y no financieros de la entidad y vincular nuevos clientes, asegurando la efectividad en el otorgamiento de crédito a través de la verificación de la inversión y la calidad de la cartera, así como también, hacer seguimiento y recuperación de

la cartera según las metas establecidas por la dirección comercial (Contactar - Pasto, 2015).

El diseño y construcción del proyecto se hace participando en varias entrevistas de candidatos para asesor de crédito, con dos profesionales de Talento Humano; se participa en un despliegue de competencias hecho por una profesional del subproceso de Bienestar, en una oficina lejos de la cabecera municipal y se hace un estudio minucioso de este cargo para la empresa.

Resultados

Al final de todo el estudio teórico y metodológico, se obtiene la creación de una propuesta formal en donde se señala brevemente el objetivo del *Assessment Center*, la descripción del cargo, cómo hacer el ejercicio de *Assessment* y cuatro actividades con sus respectivos formatos de evaluación. En la propuesta se detalla que está dirigido a cargos comerciales entre los que se comprende perfiles de contadores públicos, administradores de empresa, ingenieros agroforestales, etc., y tecnólogos en áreas contables y financieras; este requisito puede variar según lo determine la empresa. Con respecto a los evaluadores, deben ser profesionales, preferiblemente psicólogos, que se desempeñen en el área de Talento Humano, en compañía de algún líder de la organización.

La aplicación debe tener como principal objetivo, la observación de comportamientos, y destacar prioritariamente las competencias necesarias para ocupar el cargo. El momento indicado para la aplicación de este ejercicio es después de haber hecho varios filtros, como: prueba de conocimientos, prueba psicotécnica y entrevista

formal. Después de este último filtro, ya se debe tener una idea clara y un acercamiento con los candidatos, sobre todo la confianza para desarrollar una actividad que involucre hechos de suposición como lo demanda el *Assessment*. Este ejercicio es desarrollado como última etapa, y quien tenga el mejor resultado, será el seleccionado para el cargo. Cabe decir que no siempre tiene que aplicarse el *Assessment*, si desde un principio existe tan solo un candidato con un buen desempeño y rendimiento, el cual tiene grandes posibilidades de ganar el proceso en comparación con los demás; no es necesario realizar el ejercicio, pues sería un desgaste de tiempo y dinero, tanto para la empresa como para los candidatos.

Entre otras cosas, el líder de este ejercicio debe tener en cuenta previamente los elementos necesarios para realizar esta actividad, y el espacio con el que debe contar para que se realice de la manera más amena posible. Todas las actividades evalúan las competencias de la organización nombradas anteriormente, y habilidades básicas como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y dinamismo.

Una vez comprendidos estos detalles, se describe a continuación las cuatro actividades realizadas.

Actividad No. 1

El proceso de *Assessment* comienza cuando el candidato a Asesor de Crédito llega a la recepción de la oficina, y recibe por parte de un colaborador, una bolsa con una hoja de instrucciones y un chaleco de la empresa. En esta actividad el entrevistador no tiene formato, porque en cada ejercicio debe plantear un problema desde su experiencia e importancia.

Tabla 1. Formato No. 1

COMPTON S.A.
INSTRUCIONES PARA EL EJERCICIO DE ASSESMENT
2015

Nombre del candidato: _____ **Identificación:** _____

Lea atentamente las instrucciones antes de comenzar.

Objetivo: _____

Instrucciones:

1. Usted es un representante de crédito de Contactar, usted se va a reunir con los clientes que están...
2. Usted debe presentar un informe sobre el estado de los clientes, usted debe presentar un informe...
3. Usted debe presentar un informe sobre el estado de los clientes, usted debe presentar un informe...
4. Usted debe presentar un informe sobre el estado de los clientes, usted debe presentar un informe...
5. Usted debe presentar un informe sobre el estado de los clientes, usted debe presentar un informe...
6. Usted debe presentar un informe sobre el estado de los clientes, usted debe presentar un informe...

Actividad No. 2

En este punto se reúne a todos los candidatos en una sala, se les aclara que la Actividad No. 1 ya ha finalizado, y se comenzará con la segunda. Se resuelve las dudas que puedan tener, y de nuevo el tiempo comienza a correr. Esta vez los candidatos escuchan, mientras el evaluador les lee la misma problemática a todos.

Tabla 2. Formato No. 2

<p>FORMATO No. 2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ÁREA DE TALENTO HUMANO 2017</p>	
<p>Todos los candidatos deben estar reunidos en la sala de evaluación; el entrevistador lee el siguiente caso:</p>	
<p>1. La señora Lucía Gómez es una tendera de un municipio X; tiene 56 años, vive con su esposo pensionado, no tienen hijos y en su casa tienen dos habitaciones en arriendo. Hace unos días solicitó un crédito "con su negocio" en Contactar para ampliar el espacio de su reducido local y surtirlo con más productos. En el proceso de estudio, usted, como Asesor de Crédito, realiza tres referencias zonales; dos de ellas la recomiendan y otra no; se trata de don Martín, quien no la recomienda porque le debe aproximadamente \$160.000 desde hace cinco meses. Usted comienza a indagar otros aspectos relevantes y se da cuenta que la relación conyugal no es buena y su esposo no está de acuerdo con el crédito; sin embargo, Doña Lucía está muy entusiasmada por conseguirlo.</p>	
<p>Pídales a los candidatos que en grupo discutan si sería conveniente o no otorgarle el crédito, y que argumenten por qué.</p>	
<p>Si deciden conceder el crédito, deben diseñar el procedimiento y las acciones a seguir con el cliente, teniendo en cuenta que deben realizar la <u>promoción del crédito, colocación del crédito y recuperación de cartera (mora)</u>.</p>	
<p>Tiempo estimado: 10 minutos</p>	

Actividad No. 3

Una vez hechas las primeras dos actividades, se va terminando el ejercicio de *Assessment* con una actividad más práctica que ponga en marcha la creatividad de los candidatos.

Tabla 3. Formato No. 3

<p>FORMATO No. 3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ÁREA DE TALENTO HUMANO 2017</p>	
<p>El evaluador pide que cada candidato invente una herramienta que haga de su trabajo una actividad más ágil, práctica y eficaz.</p>	
<p>Únicamente con esas indicaciones, el candidato deberá responder a lo siguiente:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué hace la herramienta?• ¿Cómo funciona?• ¿Qué resultado final habría si se utiliza la herramienta?• ¿Vendería su herramienta? - Por favor, venda su herramienta. (2 minutos)• ¿Qué herramienta inventada por los otros aspirantes compraría?	
<p>Para esta actividad se recomienda contar con diferentes materiales de uso; es decir, que el primer candidato puede tener plastilina; el segundo, marcadores y papel; el tercero, cubos de lego, etc.</p>	
<p>Esta Actividad evalúa potencialmente la creatividad, además de la comunicación, la habilidad en ventas y el manejo bajo presión. El evaluador, según vea conveniente, modificará y profundizará las preguntas y los materiales que se requiera.</p>	
<p>Tiempo estimado: 5 minutos para la creación de la herramienta 5 minutos para la exposición de su herramienta</p>	

Actividad No. 4

Esta última actividad es opcional, dependiendo del tiempo y necesidad de ampliar el *Assessment Center*. En manos del entrevistador está la decisión de aplicarla o no.

Tabla 4. Formato No. 4

<p>FORMATO No. 4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ÁREA DE TALENTO HUMANO 2017</p> <p>1. El evaluador del proceso pedirá a todos los finalistas reunidos en la sala que conformen una 'familia', y discutan entre ellos los roles que tendrá cada uno. Según las habilidades, fortalezas, aptitudes y cualidades de cada uno, los participantes le darán a la familia un sentido mucho más propio.</p> <p>2. Se les pide que conformen una microempresa del producto que ellos vean conveniente y formen un programa de productividad para los próximos tres años. Al final tendrán que exponer la presentación de sus roles y el papel que cumple cada uno en el hogar y en el trabajo.</p> <p>El evaluador debe ser muy detallista, observar los comportamientos y relacionarlos con cada candidato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Convivencia. • Relación trabajo-familia. • Proyecto de vida. <p>Al conformar la familia y la empresa, se tiene en cuenta:</p> <p>1 rol: directivo. 2 rol: intermedio. 3 rol: operativo.</p>	 <p>Contactar <i>Microfinanzas a su alcance</i></p>
Tiempo estimado: 15 minutos	

Evaluación

CARGO:	ÁREA:	FECHA:	
FORMATO DE EVALUACIÓN CANDIDATO No. ____			
	ITEMS		
	1	2	3
	MÍNIMO	ACEPTABLE	MEDIO
	4	MAXIMO	
	No se logra observar las competencias necesarias para la resolución de problemas, no muestra seguridad ni responde adecuadamente al objetivo del ejercicio. No demuestra habilidades de orientación hacia los resultados, ni orientación al cliente.	Le cuesta llevar el rol y buscar soluciones al problema; no lleva una idea coherente y le falta indagar aspectos relevantes del mismo.	Demuestra seguridad para expresar sus puntos de vista; el intercambio de información es adecuado, aunque reforzante y se percibe interés por la actividad.
ACTIVIDAD No. 1			
ACTIVIDAD No. 2			
ACTIVIDAD No. 3			
ACTIVIDAD No. 4			
OBSERVACIONES:			
Observador 1	Observador 2	Observador 3	
Nombre:	Nombre:	Nombre:	
Cargo:	Cargo:	Cargo:	

Discusión

Según los planteamientos de Taylor (2000) a inicios del siglo XX, los procesos de reclutamiento deberían ser concretos y prácticos, que gasten el menor tiempo y dinero posible; en tiempo presente este concepto aún se lo continúa preservando, aunque no de una manera tan rígida y lineal como antes. Si bien es cierto que la empresa debe minimizar costos y tiempo haciendo el proceso de selección rápido y eficaz, es necesario invertir e ir más allá si se quiere obtener un resultado verdaderamente positivo. No es suficiente con añadir un modelo de competencias y hacer que los colaboradores lo practiquen; lo que es indicado, es tomar un giro, una nueva perspectiva de organización inteligente, definida como una estructura estable compuesta de mentes interrelacionadas, con capacidad de crear nuevos procesos de producción de bienes, servicios y conocimientos en un entorno dinámico (Martínez, 2000).

Este tipo de paradigma es relacionado, según Senge (1990, citado por García y Dutschke, 2007) con la capacidad de crear nuevo conocimiento a la organización y cambiar la realidad mediante el aprendizaje. Esto lleva a los líderes de la organización a formar una estructura receptiva y abierta a los cambios, que se arriesgue con ideas innovadoras, sin perder su esencia. Es así como se llega al concepto de *Assessment Center*, entendido principalmente como un método para Byham y Wettengel (1974, citados por Pautt, 2014), en contraposición a Hermelin, Lievens y Robertson (2007), para quienes es un espacio, e involucran únicamente un asesor.

Este método está basado comúnmente en la observación directa de ciertos comportamientos, asimilados a competencias específicas que busca la empresa. Éstos son específicamente una serie de rasgos relacionados con las destrezas y habilidades que evalúa el entrevistador, y que relaciona con el perfil del cargo del cual existe la necesidad. Boyatzis (1982) fue un teorista organizacional que impulsó el concepto de competencias, haciéndolo globalmente importante para las organizaciones y sus procesos de gestión del talento humano. Más adelante comenzaron a salir varias propuestas para evaluar competencias; la más destacada es el *Assessment Center*, concepto que también ha sido estimulado, llegando a caer en definiciones erróneas y un mal uso en la selección de personal. Éste no es una prueba de lápiz y papel; las actividades no involucran únicamente a un asesor o evaluador; los métodos no implican la observación de la conducta abierta, ni ejercicios computarizados en donde se escoja un tipo de comportamiento establecido, o entrevistas con preguntas situacionales y ejercicios de simulación que exigen escoger alguna acción alternativa (Lievens y Thornton, 2005, citados por Pautt, 2014).

Los resultados presentados dan cuenta de un ejercicio indicado que no representa ninguno de estos falsos supuestos.

Existen elementos de este trabajo que son positivamente comparables con otras investigaciones de *Assessment*; uno de ellos es el estilo de evaluación de estas actividades con las propuestas ofrecidas en la investigación hecha por Gómez (2008), quien realiza su trabajo en una compañía dedicada a

la selección de personal para empresas cliente; esta autora se enfoca principalmente en la creación del *Assessment Center* para cargos directivos, y utiliza el referente de Alles (2002) para tomar sus competencias; incluso, también coincide en la competencia de Orientación hacia los resultados; destaca el nivel directivo que estudia competencias como el liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estratégico y modalidades de contacto. A diferencia de la presente investigación, la autora llega a establecer sus competencias mediante los perfiles directivos de once empresas clientes de la consultora en donde trabaja; este hecho no aplica para el presente trabajo, puesto que se está llevando a cabo un ejercicio de *Assessment* para el cargo de Asesor de Crédito de Contactar.

Gómez (2008) recomienda que la cantidad de participantes en un ejercicio de *Assessment* debe ser entre cuatro y ocho candidatos, aunque no explica mucho el porqué; sin embargo, para esta investigación se prefiere trabajar con un mínimo de tres y un máximo de seis sujetos, pues después de haber pasado por los filtros anteriores, ya debe quedar un número de finalistas reducido y ajustable a las condiciones logísticas de la empresa.

Otra investigación relevante a destacar es la hecha por Cabrera (2008), quien realiza un diseño de *Assessment Center* para el cargo de Asesores Comerciales en la Compañía de Fondos y Pensiones Porvenir. Después de hacer un análisis de los perfiles de dicho cargo, encuentra que el proceso de selección evalúa algunas competencias diferentes a las que tienen los asesores comerciales más exitosos de la compañía, por tal motivo decide cambiar el manual de cargo y rediseñar el proceso de selección, incluyendo además de las pruebas psicotécnicas y la entrevista, un ejercicio de *Assessment*. Al igual que esta investigación, la autora comparte dos competencias: Orientación al logro y Orientación al cliente. Para llegar a las tres actividades planteadas, realizó entrevistas con profesionales y el director del área de Talento Humano; sin embargo, varía en que por un día acompañó a un asesor comercial exitoso en sus labores diarias.

Al final propuso tres actividades totalmente diferentes a las de este ejercicio; una está relacionada con la presentación personal del candidato; en otra, el candidato debe realizar una agenda del día como asesor comercial y, por último, el candidato debe realizar una entrevista con dos clientes complicados: el primero, el Jefe de Recursos Humanos y el segundo un cliente bastante ocupado. Esta investigación fue positivamente evaluada por la compañía de pensiones, aunque para el presente trabajo, se pone en manifiesto dos observaciones: en cuanto a la actividad uno en la cual el candidato debe hacer una presentación personal a los evaluadores y compañeros de *Assessment* para quienes ya tienen experiencia como Asesores Comerciales, esta actividad puede ser simple y sin ningún tipo de dificultad; además, es dudosa la evaluación comportamental que se rescate del candidato con respecto a las competencias completas que requiere el cargo. El otro punto, en donde el candidato debe realizar una agenda del día como si fuese un Asesor Comercial, de nuevo el tema de la experiencia cobra bastante importancia, pues si alguno

de los candidatos ya ha ejercido tal rol, estará en ventaja en comparación con los demás, a menos que en la preselección de hojas de vida se escoja únicamente candidatos que ya han tenido esa experiencia, lo cual no siempre puede darse. Y para terminar, como ya lo estableció Pautt (2014), un *Assessment* no es un ejercicio de lápiz y papel, así que esta actividad debe ser considerada y ajustada para llegar a cumplir con la calidad y propósito de un *Assessment Center*.

Conclusiones

Después del complejo proceso que demanda la práctica profesional durante nueve meses, se concluye que:

- El proceso de reclutamiento y selección debe innovarse gracias al nuevo modelo de competencias de la organización.
- Las competencias requeridas por la organización y asimiladas al cargo crítico de Asesor de Crédito son: 1. Orientación hacia los resultados, 2. Orientación al cliente y 3. Desarrollo de personal.
- Se diseñó un método de *Assessment Center* único y exclusivo para la organización, y en particular para Asesores de Crédito.

Agradecimientos

Fraternos a la Corporación Nariño Empresa y Futuro Contactar, por su cálida y gentil oportunidad de recibir en el área de Talento Humano al practicante autor de este trabajo, y proporcionarle todos los medios necesarios para cumplir con lo propuesto de inicio a fin.

De igual manera, a la Universidad Mariana y, particularmente, al Programa de Psicología por la formación de alta calidad y por brindar al educando lo necesario para llevar a cabo un trabajo integral.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Ansorena, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e Instrumentos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Arthur, W., Day, E., McNelly, T. & Edens, P. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology* 56(1), 125-153.
- Arthur, W., Woehr, D. & Maldesen, R. (2000). Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: A conceptual and empirical re-examination of the assessment

center construct - related validity paradox. *Journal of Management* 4(26), 813-835.

- Boyatzis, R. (1982). *The competence manager*. New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Cabrera, M. (2008). *Diseño de un modelo de Assessment Center para la selección de asesores comerciales en 'PORVENIR' e implementación del modelo a un grupo piloto* (Trabajo de Grado). Universidad de la Sabana. Recuperado de <http://docplayer.es/17183411-Diseño-de-un-modelo-de-assessment-center-para-la-selección-de-asesores-comerciales-en-porvenir-e-implementación-del-modelo-a-un-grupo-piloto.html>
- Contactar – Pasto. (2015). Organigrama funcional. Recuperado de <https://www.contactar-pasto.org/>
- García, J. y Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de literatura. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci051107.html
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El Manual Moderno.
- Gómez, L. (2008). *Diseño de un Assessment center con el enfoque de las competencias, orientado a la selección de perfiles ejecutivos* (Trabajo de Grado). Universidad de la Sabana, Colombia. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3467/132098.pdf>
- Hermelin, E., Lievens, F. & Robertson, I. (2007). The validity of assessment centers for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 4(15), 405-411.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, C. (2000). Gerencia de organizaciones inteligentes. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 15.
- Olaz, Á. (2011). Desarrollo metodológico de un *Assessment Center* basado en un sistema de gestión por competencias. *Revista Lan Harremanak* 24, 197-217.
- Pautt, T. (2014). Los *Assessment Center*: una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo* 1(3), 1-17.
- Taylor, F. (2000). Fundamentos y Principios de la Administración Científica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/>