

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION**  
**MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

2020

**MODULO**  
**Gestión de la Atracción**  
**del Talento Humano**



**Bienvenid@s!!!**



**ARTURO MUÑOZ, MBA**

# ASSESSMENT CENTER POR COMPETENCIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES



*La evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de los postulantes, a través de las diferentes técnicas, individuales o grupales, posibilitan la visualización de capacidades, habilidades, etc.*



## Objetivos

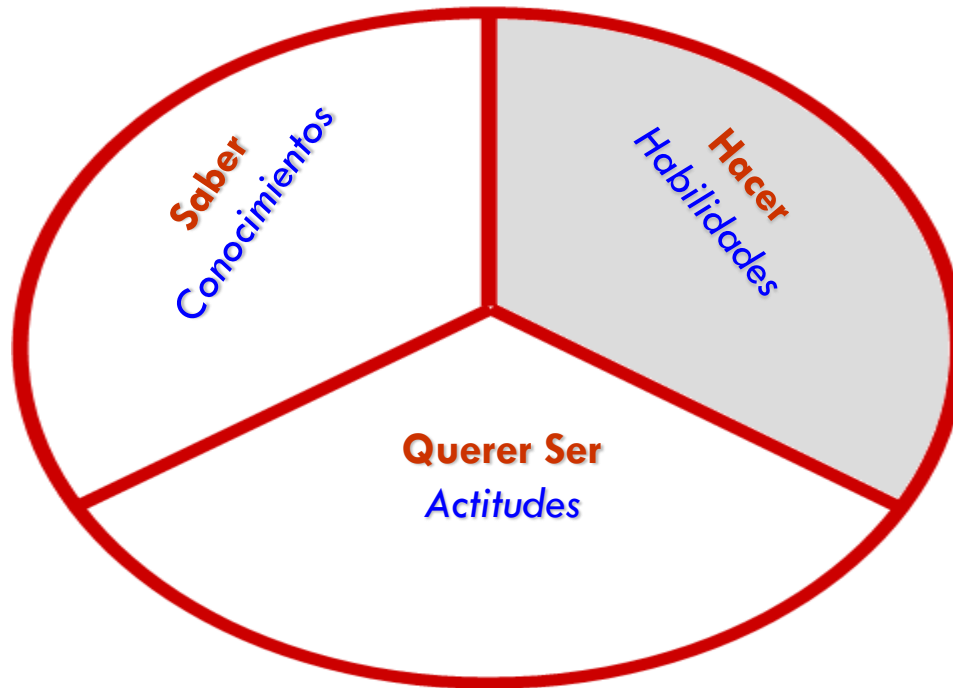
*La evaluación eficaz de las diferentes competencias conductuales específicas exigidas en el cargo, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos.*

## CONCEPTO

- **Es una metodología que utiliza situaciones de simulación de aspectos muy parecidos a los que se requieren para el desempeño de un puesto, para el cual se está evaluando, lo que permite conocer aspectos clave del personal evaluado: potencial, habilidades administrativas y algunos rasgos de personalidad.**

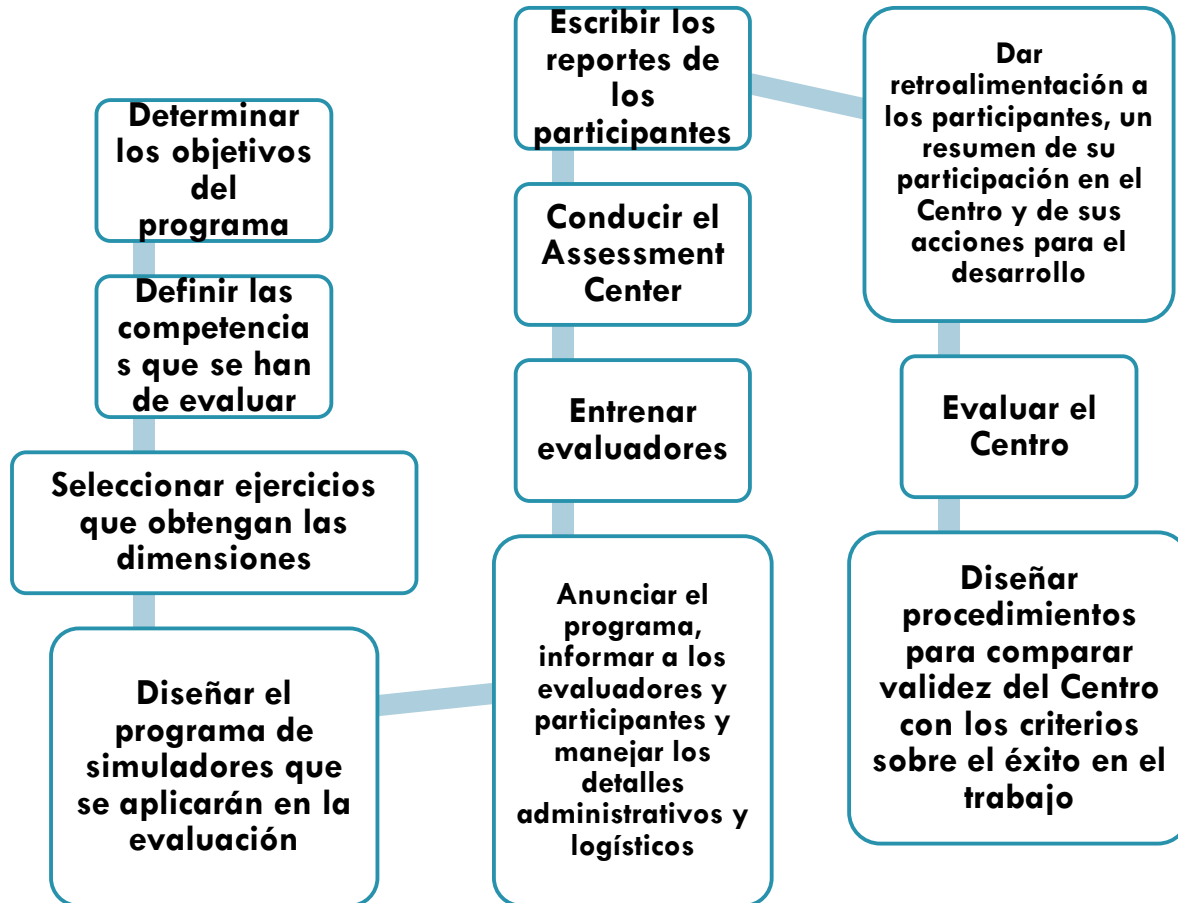


## AC Y LAS COMPETENCIAS



# PROCESO GENERAL

## PROCESO GENERAL



# Beneficios



Se obtiene información precisa y más completa sobre el potencial de las personas.

Combina la orientación del desarrollo de las personas y la evaluación en un mismo proceso.

Por su estandarización, permite hacer juicios comparativos válidos.

Los ejercicios son diseñados para investigar las habilidades y aptitudes requeridas.



Acorta tiempos de evaluación en situaciones de respuestas masivas.

Al ser administrada la técnica, por especialistas ajenos al área de desempeño, posibilita una visión más objetiva.



## ACTORES EN EL PROCESO

Los evaluadores antes de involucrarse dentro de un proceso de evaluación complejo como es el AC deben tener un entrenamiento arduo en la técnica, para así observar e identificar las competencias y los comportamientos a desarrollar y cual es el mejor rol que puede y debe cumplir dentro del proceso.



## ACTORES EN EL PROCESO

### ❖ FACILITADOR:

Conoce el contexto en el que nace y se da el proceso de evaluación

Domina a profundidad el proceso de evaluación en sus diferentes orientaciones, ejercicios y simuladores que se aplican

Dirige y lidera el proceso de evaluación a lo largo de su ejecución; en ocasiones es la persona que mantiene el contacto con el cliente interno o externo

# ACTORES

## ❖ OBSERVADORES:

Están al tanto del grupo objetivo que entrará en evaluación

Conocen gracias a un adecuado entrenamiento la ejecución de los simuladores que se aplicarán

Conocen los criterios de evaluación justos y precisos que se deben emplear en la evaluación

## ❖ PARTICIPANTES:

Conforman el grupo de evaluación, que posiblemente compartan características en su perfil duro

Están en conocimiento anticipado del proceso de evaluación generando compromiso para el mismo

# AC Y LAS COMPETENCIAS

- **LIDERAZGO:** Logra los objetivos organizacionales, por medio de relaciones interpersonales, ejerciendo poder e influencia personal con otros miembros del grupo.
  - Lograr que los colaboradores acepten voluntariamente metas establecidas.
  - Promueve el cambio, innovación, e inspiración en el equipo.
  - Llega a cumplir diferentes roles como: consejero, maestro, orientador, entrenador.
  - Refuerza los comportamientos adecuados de las personas, mediante la retroalimentación y el reconocimiento.

# TIPOS DE EJERCICIOS

**Ejercicios de Bandeja de Entrada**

**Juego de Roles (Role Play)**

**Juego de Empresas**

**Solución de Casos (individuales y/o grupales)**

**Discusiones de grupo**

**Ejercicios de presentación**

Categoría de ejercicio	Descripción	Competencias que evalúa
<b>Interacciones uno a uno</b>	Individual. El participante conduce una entrevista o reunión con un evaluador entrenado que desempeñar algún papel.	Comunicación verbal, Comunicación no verbal, Manejo de conflictos, Asertividad / firmeza, Uso del poder, Desarrollo de otros, Tacto interpersonal, Defensa de intereses institucionales, Escucha activa, Empatía, Negociación, Manejo emocional
<b>Búsqueda de hechos</b>	Individual. El participante lee un poco de información sobre algo. Luego pregunta a una persona (evaluador entrenado) para obtener más información y llegar a una conclusión o una recomendación.	Juicio y toma de decisiones, Pensamiento analítico, Formular preguntas, Comprensión, Identificación de problemas, Síntesis, Orientación
<b>In-basket, papelería de entrada</b>	Individual. El participante revisa una gran cantidad de correspondencia en su papelería y tiene que despacharla escribiendo cartas, dejando instrucciones u organizando reuniones.	Toma de decisiones, Planificación y organización, Comunicación escrita, Delegación, Identificación de prioridades, Juicio práctico, Manejo del tiempo, Criterio administrativo
<b>Estudio de casos</b>	Individual o grupal. Se entrega al participante un caso organizacional para su estudio. El participante tiene que escribir su solución de manera concreta. En algunos casos también la debe explicar.	Comunicación escrita, Organización de ideas, Sentido empresarial, Orientación estratégica, Capacidad analítica, Síntesis, Orientación al aprendizaje
<b>Presentaciones</b>	Individual. El participante presenta una idea, un proyecto o vende un producto.	Comunicación verbal, Habilidad persuasiva, Claridad de pensamiento, Organización de la presentación, Lenguaje no verbal, Manejo del tiempo, Manejo emocional

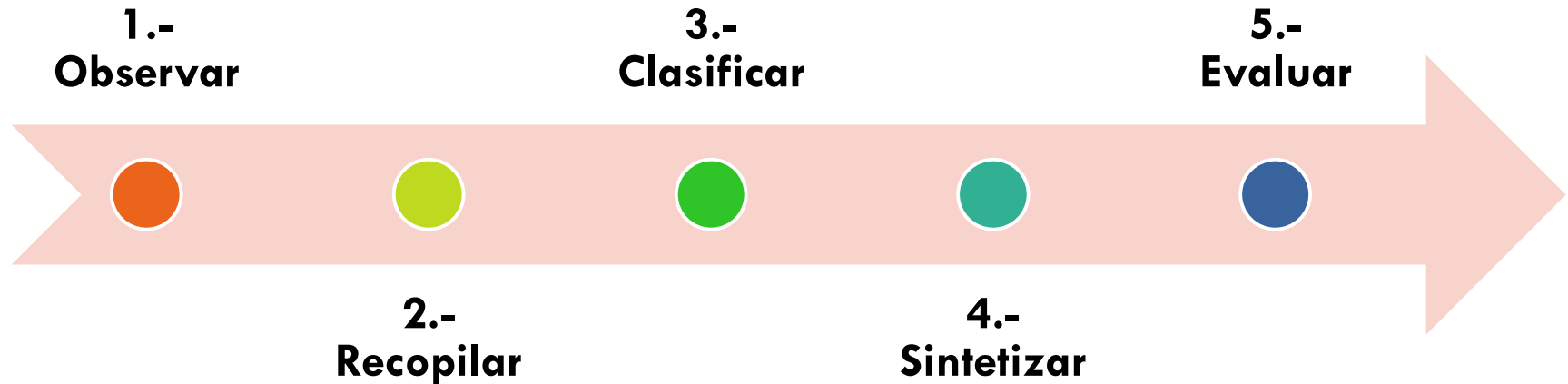
Categoría de ejercicio	Descripción	Competencias que evalúa
<b>Grupos de discusión sin líder</b>	Grupal. Se asigna un tema para que un grupo lo analice y tome decisiones.	Pensamiento analítico, Pensamiento crítico, Cooperación, Trabajo en equipo, Persuasión, Toma de decisiones, Criterio administrativo, Táctica política, Liderazgo, Orientación de servicio, Comunicación, Manejo de conflictos, Manejo del estrés
<b>Grupos de discusión con líder</b>	Grupal. Se asigna un tema y una persona líder para que conduzca el trabajo del grupo.	Trabajo en equipo, Liderazgo, Pensamiento crítico, Cooperación, Persuasión, Toma de decisiones, Criterio administrativo, Táctica política, Comunicación, Manejo de conflictos, Manejo del estrés
<b>Juego organizacionales o de negocio</b>	Grupal. Se simulan condiciones complejas de negocio como una negociación a gran escala, una operación de fabricación o una planificación que duran al menos 3 horas para su resolución.	Planificación estratégica, Pensamiento sistémico, Orientación estratégica, Identificación de consecuencias, Trabajo en equipo, Liderazgo, Competencias técnicas
<b>Juegos y dinámicas adaptadas</b>	Individual o grupal. Usualmente es un juego competitivo entre personas o equipos.	Nivel de cooperación, Trabajo en equipo, Motivación a otros, Comunicación, Orientación a resultados, Estilo de competencia, Observación de normas, Manejo de conflictos, Actitud deportiva, Manejo del estrés
<b>Simulaciones técnicas</b>	Individual o grupal. Simulan con gran realismo tareas técnicas que el participante desempeña en su trabajo. Ej: análisis financiero	Conocimientos técnicos, Habilidades técnicas, Solución de problemas, Pensamiento analítico

## NUMERITOS # # #


- ❑ 1 observador por cada 2-3 personas (Rotar observación)
- ❑ 4 – 6 competencias
- ❑ 4 – 6 comportamientos por co
- ❑ 3 – 4 simuladores
- ❑ 5 – 6 horas aproximadamente
- ❑ 4 – 8 personas



# PROCESO - ORCSE




# PROCESO - ORCSE




**Observar**

El asesor debe ser capaz de dar ejemplos de comportamientos basados en lo que la persona ha dicho o hecho y no en un juicio. Se requiere concentración y capacidad de escucha.




**Recopilar**

Registrar las palabras y acciones reales del evaluado, mediante escritura rápida y legible, para poder consultar posteriormente.




**Clasificar**

Implica revisar la evidencia y relacionarla con la habilidad a la que corresponde.



**Sintetizar**

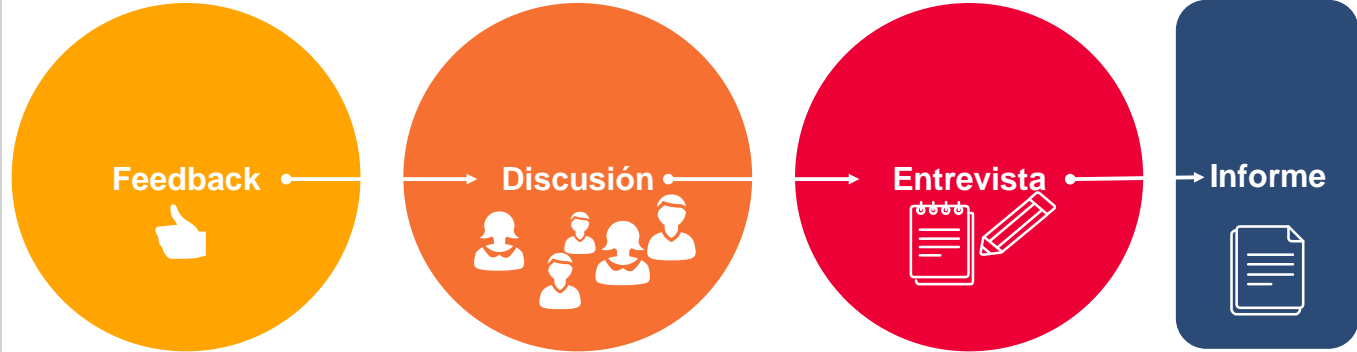
Concretar el desempeño del evaluado, usando los indicadores del comportamiento y la definición de la competencia para el desempeño requerido.



**Evaluar / Calificar**

Los evaluadores calificarán cada habilidad en cada ejercicio, usando la escala que se haya definido. La más usual es la de 4 como máximo y 1 como mínimo.

# C-I-E-R-R-E



AC

Caballos

I-5 (todos)

G-10



**EJEMPLO**

# OPINIONES Y APRENDIZAJES



**ESPACIO PARA COMPARTIR Y CRECER**

# REFLEXIONANDO !!!

## ASSESSMENT CENTER

- ❑ El simulador debe ser válido y confiable (probado)
- ❑ El AC debe ser manejado de manera natural y no forzar situaciones, no es necesario
- ❑ Para manejo del AC se requiere gente entrenada y especializada en Comportamiento Humano
- ❑ Es de vital interés la consistencia y estabilidad en la participación del evaluado que predice ÓPTIMAMENTE el diagnóstico de habilidades y competencias
- ❑ El AC busca concentrarnos en las fortalezas de las personas, NO en sus debilidades o errores

# COMPARATIVO-TECNICAS

Assessment Center	Tests	Entrevistas
Aceptación por parte de los gerentes de la línea a partir de su participación en la selección de criterios y observación de la actividad. Utilización posterior de lo observado.	Dificultades por parte de los usuarios en la vinculación de los resultados. Dependen de la calidad y enfoque de trabajo del profesional que interpreta las pruebas.	Los gerentes suelen considerar que las entrevistas son subjetivas.
Se desarrollan diferentes actividades. El participante es observado en situaciones grupales e individuales,. Se miden factores sociales e intelectuales, capacidad de expresión, etc.	Los tests difieren entre si, pero miden generalmente habilidades cognitivas o características de personalidad.	Ejercicio unipersonal.
Participan observadores de la línea especialmente entrenados.	Son administrados por profesionales psicólogos especialmente formados.	Los entrevistadores no siempre tienen el entrenamiento adecuado.
Observación de conductas en situaciones dadas, por parte de varios evaluadores.	Los candidatos tienden a responder lo que entienden más les conviene requiriendo una profunda evaluación.	Lo que el candidato diga acerca de lo que ha hecho o pudiera hacer está predeterminado.

# COMPARATIVO-TECNICAS

<b>Assessment Center</b>	<b>Tests</b>	<b>Entrevistas</b>
<b>Existe un método formal para evaluar las conductas observadas.</b>	<b>Métodos formales para la recolección de datos y su evaluación.</b>	<b>No siempre se utilizan métodos formales para la evaluación.</b>
<b>Se obtiene mucha información sobre diversas dimensiones de los candidatos</b>	<b>Se obtienen pocos datos sobre algunas dimensiones.</b>	<b>Se obtiene relativamente poca información sobre algunas dimensiones.</b>
<b>El método es fácilmente comprendido por el participante. Se lo entrevé como herramienta equitativa y objetiva para la evaluación de candidatos.</b>	<b>El método suele resultar incomprensible para los participantes. Los factores de potencial son difícilmente evaluables por medios de estas técnicas.</b>	<b>La equidad y objetividad del método depende del evaluador. La entrevista cubre generalmente solo parte de los factores requeridos.</b>
<b>La devolución al participante es relativamente sencilla y forma parte de la técnica.</b>	<b>Devolución difícil de instrumentar. Casi nunca se hace.</b>	<b>Pocas veces se hace devolución al entrevistado.</b>

## COMPARACIÓN DE LA CAPACIDAD PREDICTIVA DE DIFERENTES MÉTODOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

METODO DE EVALUACION	CORRELACION CON EL CRITERIO
ASSESSMENT CENTER	0.65
ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES	0.48 A 0.61
PRUEBAS DE MUESTRAS DE TRABAJO	0.54
PRUEBAS DE HABILIDADES	0.53
TEST DE PERSONALIDAD	0.39
DATOS BIOGRAFICOS	0.38
REFERENCIAS	0.23
ENTREVISTAS NO CONDUCTUALES	0.05 A 0.19

SPENCER Y SPENCER (1993)

# PERFIL PROFESIONAL

## Dr. ARTURO MUÑOZ PASQUEL, MBA

- Socio y Gerente General de Impakto (Consultoría en Desarrollo Humano)
- Socio - Director de MRINETWORK (Head Hunter Multinacional)
- Doctor en Psicología Industrial, Universidad Central del Ecuador
- Post Grado en Gerencia Empresarial, Universidad Central del Ecuador
- Programa de Alta Gerencia INCAE BUSINESS SCHOOL – Costa Rica
- Maestría en Administración de Empresas (MBA) TEC de Monterrey
- Candidato PhD, Universidad Nacional de Rosario, Argentina
- Certificación Internacional de Coaching con PNL; ICC- Londres, Colombia
- Certificación en Administración de RRHH, bajo el Modelo de Competencias, Ecuador
- Certificación Internacional de Assessment Center – Leadership; JD Consultores Asociados; México
- Certificación Internacional de Outdoor Training – Aprendizaje Experiencial ; Perú
- Entrenamiento en RRHH, Estrategia y Gestión Empresarial en: México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Argentina, Brasil, Perú y EEUU.
- 29 años de experiencia en el área de Recursos Humanos en empresas Multinacionales y Nacionales del Sector Industrial, Petrolero, Público, Financiero, Farmacéutico, de Servicios , Comercial , etc.
- Último cargo en relación de dependencia, Gerente de Recursos Humanos, Ecuador Bottling Company – Coca Cola – 8 años
- 18 años de experiencia en Consultoría Gerencial de RRHH (2 años Deloitte & Touche; 16 años Impakto y MRINETWORK )
- 24 años de Docencia Universitaria Pre y Postgrado – Instructor, Tutor, Facilitador y Co-facilitador en desarrollo de equipos: PUCE, USFQ, UCE, UDA, UIM, UP, PUCESA, SEK, Ernst & Young, UTPL, UTE, UDLA, TEC, INCAE, UESS, ESPOL, entre los principales.

