

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES
MULTINACIONAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, 2016”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

**TANIA LIDGRET REYES LINARES
ANA VICTORIA MENDÍA ALCERRO**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADAS**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2019

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large circular emblem in the background. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, with a crown and a halo. To her left is a lion rampant, and to her right is another lion rampant. Below the central figure is a shield with a cross and a banner. The shield is supported by two columns, one on each side, with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin text 'CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

CONSEJO DIRECTIVO

Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina

DIRECTOR

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal

SECRETARIA

M.A. Karla Amparo Carrera Vela

Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana

REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES

Astrid Theilheimer Madariaga
Lesly Danineth García Morales

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo

REPRESENTANTE DE EGRESADOS

C.c. Control Académico
CIEPs.
UG
Archivo
Reg. 044-2016
CODIPs.1222-2019

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

08 de julio de 2019

Estudiantes

Tania Lidgret Reyes Linares
Ana Victoria Mendía Alcerro
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO TERCERO (13º.) del Acta CINCUENTA GUIÓN DOS MIL DIECINUEVE (50-2019), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 05 de julio de 2019, que copiado literalmente dice:

“DÉCIMO TERCERO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES MULTINACIONAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, 2016”**, de la carrera de: **Licenciatura en Psicología** realizado por:

Tania Lidgret Reyes Linares
Ana Victoria Mendía Alcerro

DPI: 2573 13060 0101
DPI: 2553 04676 0101

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Allan Rodrigo Hernández Funes y revisado por la Licenciada Ninfa Cruz Oliva. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal
SECRETARIA



/Gaby

UG-122-2019

Guatemala, 04 de julio de 2019

Señores
Miembros del Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, las estudiantes, **TANIA LIDGRET REYES LINARES, CARNÉ NO. 2573-13060-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-110-2018-I y ANA VICTORIA MENDÍA ALCERRO, CARNÉ NO. 2553-04676-0101, Registro de Expediente de Graduación No. L-111-2018-I**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- **10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional**
- **10 créditos académicos por Trabajo de Graduación**
- **15 créditos académicos por haber aprobado Examen Técnico Profesional Privado respectivamente.**

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES MULTINACIONAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, 2016"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología –CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 24 de abril del presente año.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Atenfamente



M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ
COORDINACIÓN
UNIDAD DE GRADUACIÓN

Lucía G.

CC. Archivo

ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO

CIEPs. 017-2019
REG. 044-2016

INFORME FINAL

Guatemala, 21 de mayo de 2019

Señores
Consejo Directivo
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Ninfa Cruz Oliva** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES MULTINACIONAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, 2016”.

ESTUDIANTES:

Tania Lidgret Reyes Linares
Ana Victoria Mendía Alcerro

DPI. No.
2573130600101
2553046760101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado el 24 de abril del año en curso por el Coordinador del Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs-. Se recibieron documentos originales completos el 20 de mayo de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.
“Mayra Gutiérrez”



CIEPs. 017-2019
REG. 044-2016

Guatemala, 21 de mayo de 2019

Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez
Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs
Escuela de Ciencias Psicológicas

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CON EVALUACIÓN POR
COMPETENCIAS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES MULTINACIONAL DE
LA CIUDAD DE GUATEMALA, 2016”.**

ESTUDIANTES:
Tania Lidgret Reyes Linares
Ana Victoria Méndez Alecrro

DPI. No.
2573130600101
2553046760101

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 24 de abril de 2019, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Ninfa Cruz Oliva
DOCENTE REVISORA



Guatemala, mayo 2019.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
Docente encargada
De la Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de la investigación titulado "PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES MULTINACIONAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA, 2016" realizado por las estudiantes ANA VICTORIA MENDÍA ALCERRO, CARNÉ: 20916873 Y TANIA LIDGRET REYES LINARES, CARNÉ: 200720017.

El trabajo fue realizado a partir de mayo del 2016 hasta enero 2018.

Esta investigación cumple con los requerimientos establecidos por la Unidad de Graduación Profesional por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,


Lic. Allan Rodrigo Hernández Funes
Colegiado No.3485
Asesor de contenido

Guatemala, Enero del 2017

Licenciada Mayra Luna de Álvarez
Docente encargada
De la Unidad de Graduación Profesional
Escuela de Ciencias Psicológicas
USAC

Estimada Licenciada Álvarez

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus labores, por este medio le informo que las estudiantes **ANA VICTORIA MENDIA AL CERRO** Carné **200916873** y **TANIA LIDGRET REYES LINARES** Carné **200720017** realizaron en la cadena de restaurantes multinacional, el trabajo de campo del proyecto de investigación titulado: **"PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION CON EVALUACION POR COMPETENCIAS EN UNA CADENA DE RESTAURANTES MULTINACIONAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA 2016"**. En el mes de noviembre del año 2016, en horario de 8:00 a 16:00 horas (4 Sesiones), donde tomaron una muestra de 7 colaboradores del área RRHH.

Las estudiantes antes mencionadas, cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo.



María Ester Rivera
Jefe de Capital Humano

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR: TANIA LIDGRET REYES LINARES

IRIS YANNET NOLASCO MOLINA

Licda. en Psicología Industrial

Colegiado No. 4921

EDDY KRISNA DELYANIRA ESCOBAR DE LEÓN

Licda. en Psicología

Colegiado No. 7769

POR: ANA VICTORIA MENDÍA ALCERRO

MARITZA YANIRA ALCERRO QUIÑONEZ

Abogada y Notaria

Colegiado No. 4908

EMIR ESTUARDO DEL CID

Ingeniero Civil

Colegiado No. 9594

DEDICATORIA A:

- Dios** Por ser mí amigo fiel, por su misericordia y gran amor. Por darme la bendición de culminar una etapa muy importante.
- Madre** Ester Linares, con todo mi amor dedico este acto quien ha sido mi ayuda incondicional que nunca perdió el horizonte para sacarme adelante, agradezco por darme las herramientas para ser una mejor persona cada día.
- Hijos** Matías y Fabián, por ser mi fuente de motivación e inspiración para salir adelante y sacar lo mejor de mí. Son luz en mi vida, sin duda por ellos es este triunfo. Los amo!
- Esposo** Por toda la paciencia y apoyo a lo largo de estos años, con su amor y comprensión, pero sobre todo gracias por ser un compañero inseparable.
- Hermanos** Porque han sido un sostén para mi vida, hacen que cada día sea mejor para poder ser de ejemplo.
- Familiares y amigos** Agradezco a cada uno que siempre estuvieron pendientes de mi desarrollo tanto personal como académico y han compartido la culminación de cada etapa de mi formación. En especial a mis amigas: Wendy, Vale, Natali y Krisna, son las mejores.
- Victoria** ¡Al fin lo logramos!, agradezco no solo el compromiso y confianza brindada, sino por los buenos momentos en los que convivimos.

TANIA LIDGRET REYES LINARES

DEDICATORIA A:

- Dios** Por darme el milagro de la vida, sabiduría y capacidad para poder culminar mis proyectos, en compañía de las personas que amo. A la Virgen María por ser mi modelo y ejemplo de obediencia.
- Padres** A mis padres, ya que me dieron la oportunidad de vivir, por todo el amor que me dan y por la motivación para poder sobresalir y vencer cualquier obstáculo. Gracias a ellos soy la mujer que soy; con sus valores y virtudes que hoy me caracterizan como una profesional fuerte y capaz de lograr cualquier meta que me proponga.
- Hermano** Persona servicial, con muchas cualidades que día a día me enseña el significado de sacrificio, amor y protección, que me dió el regalo más hermoso, Sophia, que hoy me impulsan a ser mejor persona.
- Tania** Por ser mi compañera de este proyecto y ser pieza indispensable para llevar a cabo este sueño de lograr finalizar esta etapa de nuestras vidas.
- Amigos** Le agradezco a mis amigas, que con su compañía, cariño y ejemplo han sido impulso para continuar este proceso.
- Familia** Por formar parte de este camino que con su cariño y apoyo me motivan a seguir adelante. En especial a mis abuelos por ser un pilar fundamental en mi educación.

ANA VICTORIA MENDÍA ALCERRO

AGRADECIMIENTOS A:

La Universidad de San Carlos de Guatemala por brindar excelencia académica y hacer posible la formación de muchos profesionales para la mejora del nuestro país.

La Escuela de Ciencias Psicológicas agradecemos por abrir sus puertas a la formación de profesionales y contribuir al desarrollo ético social.

Los catedráticos por transmitir sus conocimientos y encaminar al alumnado a ser mejores profesionales para ejercer una profesión con compromiso y orgullo.

Personal de recursos humanos y reclutamiento de instalaciones de Interdonas de Guatemala S.A Dunkin Donuts, por abrirnos sus puertas para la realización de nuestra investigación.

Cada uno de los participantes del estudio, por la confianza, tiempo y disposición.

Nuestro asesor Allan Hernández por su guía y acompañamiento en este proceso.

Nuestra revisora licenciada Ninfa Cruz por su profesionalismo.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	
PRÓLOGO	
CAPÍTULO I	
1. Planteamiento del problema y marco teórico.....	17
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2. Objetivos de la investigación.....	22
1.3. Marco teórico.....	23
1.3.1. Antecedentes históricos.....	23
1.3.2. Organizaciones.....	26
1.3.3. Recursos humanos	29
1.3.3.1. Procesos de recursos humanos	33
1.3.3.2. Reclutamiento de personal.....	35
1.3.3.3. Selección de personal	36
1.3.3.3.1. Descriptor de puestos	37
1.3.3.3.2. Solicitud de empleo	38
1.3.3.3.3. Entrevista	38
1.3.3.3.4. Pruebas en el proceso de selección	41
1.3.3.3.5. Referencias laborales	42
1.3.3.3.6. Redacción de Informes	42
1.3.3.3.7. Contratación	43
1.3.3.3.8. Integración a la empresa	43
1.4. Competencias laborales.....	44
1.4.1. Competencias	44
1.4.1.1. Tipos de competencias	48
1.4.1.2. Competencias laborales.....	50
1.4.1.3. Competencias específicas	50
1.5. Assessment center como técnica de selección.....	52

1.5.1.	Assessment center	52
1.5.1.1.	Orígenes y desarrollo del assessment center.....	55
1.5.1.2.	Características del assessment center.....	56
1.5.1.3.	Tipos de assessment center	56
1.5.1.4.	Aplicaciones de assessment center.....	57
1.5.1.5.	Tipos de actividad en los assessment center.....	58
1.5.1.6.	Funcionamiento del assessment center.....	59
1.5.1.7.	Ventajas del assessment center	61
 CAPÍTULO II		
2.	Técnicas e instrumentos	62
2.1.	Enfoque y modelo de investigación	62
2.2.	Técnicas	62
2.2.1.	Técnicas de muestreo	62
2.2.2.	Técnica de recolección de datos	62
2.2.3.	Técnicas de análisis de los datos	64
2.3.	Instrumentos	64
2.3.1	Protocolo de observación	64
2.3.2	Guía de entrevista	64
2.3.3	Guía de assessment center	65
2.4.	Operacionalización de objetivos.....	65
 CAPÍTULO III		
3.	Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	68
3.1.	Características del lugar y población.....	68
3.1.1.	Características del lugar.....	68
3.1.2.	Características de la población	68
3.2.	Presentación de resultados	68
3.3.	Análisis general	79

CAPÍTULO IV

4.	Conclusiones y recomendaciones	83
4.1.	Conclusiones.....	84
4.2.	Recomendaciones	85
	Bibliografía	85
	Anexos	

RESUMEN

“Proceso de reclutamiento y selección con evaluación por competencias en una cadena de restaurantes multinacional, de la ciudad de Guatemala, 2016”

Autoras: Tania Lidgret Reyes Linares
Ana Victoria Mendía Alcerro

Las empresas de hoy necesitan colaboradores que demuestren ser capaces de ejecutar su trabajo eficientemente, que tengan los conocimientos teóricos y prácticos y que además tengan la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Desde los años 80's, debido a la actualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados el término competencia tomó un nuevo empuje, actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales. En ese sentido la presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la importancia de las competencias laborales en el proceso de selección de personal, de manera que se estableció un manual de procesos de selección por competencias mediante la técnica assessment center.

La muestra fue elegida al azar y el propósito fue trabajar con un grupo de 50 personas. Se aplicó un cuestionario con el objetivo de obtener información de los candidatos postulantes al puesto del área de servicio al cliente en la cadena de restaurantes. Se buscó determinar cuales son las competencias necesarias para llevar a cabo con éxito cualquier posición que tenga contacto con clientes.

El estudio realizado fue descriptivo permitió el desarrollo de una observación en los procesos ya establecidos de entrevista y reclutamiento del personal por la empresa y se capacitó los responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal para que reconozcan y se adapten al proceso de assessment center que se propone en la presente investigación. El estudio respondió a las siguientes interrogantes: ¿es el assessment center una herramienta útil para el proceso de evaluación por competencias utilizado en la cadena de restaurantes multinacional?, ¿qué conocimiento existe sobre assessment center en la empresa?, ¿por qué es importante que una empresa tenga evaluación por competencias para seleccionar al personal?, ¿Qué competencias son asociadas para los colaboradores del restaurante?, ¿Cuáles son los elementos necesarios para elaborar un proceso de evaluación por competencias de servicio al cliente en una empresa de restaurantes a través del assessment center? y, por último, se buscó conocer ¿Cuál es el tiempo requerido para la aplicación del assessment Center por medio de la evaluación por competencias?

PRÓLOGO

Si una empresa no cuenta con un servicio al cliente en el cual éste se encuentre satisfecho los riesgos de la culminación como tal son altos. Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito y la satisfacción al cliente. Estas organizaciones están utilizando estrategias de optimización basadas en los nuevos enfoques de reclutamiento y selección a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo; para esto se necesita de tecnología, calidad y eficiencia en conjunto con el talento humano; por lo tanto, el departamento de recursos humanos debe buscar una mayor profesionalización en la persona que contratará para desarrollar las funciones organizacionales.

Todos los puestos de trabajo son fundamentales para que una organización alcance los objetivos y se constituya en una empresa productiva; desde la gerencia hasta el conserje son importantes, y el puesto de servicio al cliente es pilar fundamental dentro de las organizaciones, la persona que ocupe este espacio laboral debe cumplir con una serie de conductas, aptitudes y cualidades propias que le permitan desempeñarse.

Una de las premisas principales del reclutamiento y selección de personal es contratar al personal adecuado para el puesto con el objeto de alcanzar las metas organizacionales, en este sentido se parte de las necesidades previas que establezca la organización desde el trabajo de recursos humanos con la planificación de carrera y la elaboración de perfiles de puesto, para evitar contratar a personas sin un fin específico dentro de la dinámica organizacional. De acuerdo a este postulado en la presente investigación fue necesario determinar la importancia de las competencias laborales en relación a las necesidades del puesto y esto permitió crear un manual de selección por competencias a través de la técnica de assessment center para la cadena de

restaurantes. Eso significó para la empresa mejores estrategias para la ardua tarea que realizan desde recursos humanos ya que supone un conjunto de herramientas socializadas por medio de un conjunto de talleres dirigidos a los encargados de recursos humanos.

La técnica de assessment center es una herramienta que permite seleccionar a las personas de acuerdo a habilidades y competencias desarrolladas previamente; condición para la organización importante porque minimiza costos, es decir ya no será necesario un entrenamiento o una inducción larga y específica al puesto porque el postulante ya cuenta con las habilidades y competencias que el puesto requiere; esa es la propuesta del presente estudio, contratar al talento humano adecuado para el cargo con miras a mantener la eficiencia, el alcance de objetivos del puesto y de la organización; en consecuencia se habla de un desempeño laboral adecuado o funcional.

Una de las desventajas del proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en la multinacional de alimentos es que se hace con base a métodos tradicionalistas en los que se invierte mucho tiempo y no se detectan habilidades y competencias específicas en las personas a contratar, eso requiere formar aún en especificidades del puesto a la persona que se contratará. Este tipo de proceso bien aplicado seguramente permitirá elegir a una buena persona que contribuya al desarrollo de la organización, para ello la plena conciencia de su administración es fundamental, pero si a nivel industrial existen avances en cuanto a proceso de selección será importante implementarlos; es necesario perder el miedo a lo desconocido y utilizar nuevas estrategias en la selección del personal debido a que el mismo desarrollo de las organizaciones obligan a estar a la vanguardia del mercado.

La implementación de técnicas de reclutamiento y selección de personal basada en assessment center de alguna forma ya no necesita se aplique al nuevo colaborador la famosa enseñanza de las habilidades básica que necesita

saber para desempeñar su puesto de trabajo porque eso ya fue evaluado. Es decir, se requiere de una inducción más corta y se le da prioridad al desarrollo de identidad con la organización.

En ese sentido se espera que la presente investigación permita contribuir a una toma de decisiones en la multinacional de alimentos en cuanto al proceso de inducción y selección de personal que se realiza en la actualidad y sobre todo la importancia que tiene seleccionar a una persona que estará en servicio al cliente y se agradece a la institución por permitir y abrir sus puertas para la ejecución del proyecto de investigación dentro de las instalaciones, y de esta manera beneficiar al personal de recursos humanos sobre la oportunidad de experimentar con la herramienta propuesta a nuevas formas de realizar el trabajo de reclutamiento y selección de personal y con ello contribuir al negocio con el fin de que continúe siendo una compañía pionera en su ramo.

Se agradece también a los colaboradores del área de recursos humanos que participaron con una disposición abierta al conocimiento durante la serie de capacitaciones que se les brindaron por medio de los talleres, esto nutre el alcance de los objetivos organizacionales.

Por último, se desea mencionar que si no se hace correctamente el proceso de selección de personal para atención al cliente como se propone en el presente trabajo y se contrata a un trabajador que no es apto para el puesto le puede causar a la empresa una baja productividad desvalorizando así la filosofía organizacional y su estructura administrativa.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEORICO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para una organización es vital la selección de personal. Incorporar un miembro nuevo a la empresa es decisivo y riesgoso cuando no se toman las medidas necesarias de evaluación y selección que permitan detectar a la persona idónea para las necesidades de la empresa y características del puesto de trabajo. Todo el esfuerzo y el alcance de la empresa son reflejados en el desempeño de los colaboradores que la integran. Por tal razón al admitir a un nuevo colaborador se debe profundizar en términos de inversión ya que el esfuerzo de esta persona agregará valor a la empresa durante su desempeño laboral, pero también debe pensarse en que la persona se sienta cómoda en lo que realiza y para lo que es apta. De no realizar un adecuado proceso de selección en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización en la que labora el o la contratada.

Cuando se habla de un puesto para el servicio al cliente muchas veces las organizaciones no toman en cuenta las implicaciones negativas sino se contrata a una persona con capacidades, habilidades, empatía y personalidad específica para las demandas en ese puesto. Servicio al cliente es dentro de la organización fundamental, igual o más que un puesto de gerencia; es la imagen de la empresa y si esta se limita en costes para su contratación y para su retención se puede ver afectada desde lo funcional y pueden generarse ausentismos de clientes fundamentales para la empresa.

Afortunadamente en la actualidad, las organizaciones han tomado conciencia de la importancia de que el cliente esté satisfecho y para ellos el proceso de contratación debe ser funcional, sin embargo los métodos tradicionalistas de contratación muchas veces por ahorrarle a la empresa desde

el punto de vista económico y de tiempo toma decisiones a la carrera en la elección de los colaboradores y esto a la larga es más perjudicial.

El assesment center, es una evaluación basada en la observación directa de los comportamientos y desempeños requeridos para el ejercicio efectivo de un puesto, rol o una función. Desde la técnica de assesment center, se evalúan competencias que el participante debe poseer y no que sean objeto de capacitación o desarrollo; es decir son cualidades que la persona debe traer, sin embargo ante la ausencia de la utilización en el proceso de reclutamiento y selección de personal se corre el riesgo de que primeramente tenga que formar parte de un proceso largo de inducción no benefició mucho a la empresa, esa efectividad en una función no es determinada en un proceso de reclutamiento y selección de personal de forma tradicional. En la técnica de assesment center mediante la observación directa del comportamiento que manifiesta el evaluado al ser expuestos a una serie de situaciones o dinámicas relacionadas con el puesto de trabajo se puede percibir si está apto para desempeñar el puesto, es decir si se tiene la actitud y la aptitud de lo que tradicionalmente se maneja.

Las áreas que se evalúan en el assesment dependerán de las competencias críticas de cada puesto de trabajo, pero independientemente del puesto que se evalúe, el proceso general a seguir es el mismo. Empero si el personal encargado de realizar el reclutamiento y selección no conoce el proceso de la técnica difícilmente se podrán alcanzar los objetivos del reclutamiento y la selección, por ello es fundamental la capacitación previa al personal de recursos humanos o a los encargados de este proceso, por ello es importante conocer que *“(...) los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Cuando la administración del recurso humano no se*

ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.”¹

En la medida en que los candidatos no cuenten con las competencias requeridas por la organización se puede ver reflejado un mal reclutamiento o selección de la persona y las consecuencias repercuten tanto en el candidato, como en el entorno que los rodea.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de sus objetivos en las organizaciones, *“este objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente del personal idóneo para las empresas entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario; sin embargo este le presta poca atención a los factores que pueden perjudicar la productividad de la empresa ya que por el afán de cubrir las plazas vacantes le dan poca importancia al clima laboral que se puede desarrollar si el candidato no encaja en su puesto de trabajo, y que al momento de no cubrir las expectativas se desencadena un conjunto de problemáticas dentro de las que se pueden mencionar, la desmotivación del empleado al no ejercer bien sus atribuciones, para lo cual se convierte en un signo de estrés y ansiedad lo que repercute en sus relaciones interpersonales y provocaría un mal ambiente laboral”*. En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr la mejora permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces, sin embargo eso no puede alcanzarse sino se cuenta con el personal específico para cada tarea y

¹Werther William B., Jr. Ph.D.(2008) *Administración de recursos humanos* Pág. 10

con ciertas habilidades y actitudes ante las situaciones laborales que se le presente, es decir los colaboradores deben estar en plena capacidad respecto a sus funciones.

*“Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de contratar a una agencia outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula: Costo de reclutamiento = Horas-hombre del reclutador × Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento.”*² Por lo tanto, al momento de seleccionar de manera errónea a los candidatos, también se ven afectados los recursos económicos de la organización debido al desembolso no sólo de los gastos que conlleva la inversión del mal proceso de selección sino también el desembolso de salarios para personas que no están cumpliendo con lo necesario en su puesto de trabajo. Esto también puede generar una panorámica social basada en puestos devaluados por las empresas y con ello se incrementan los problemas económicos a nivel personal en los colaboradores.

Un proceso de selección debe facilitar la expresión natural de las personas respecto a sus necesidades, expectativas y metas, más que reprimirlas, ya que al poder manifestar eso las personas son más productivas, saludables y felices porque el hecho de socializar sus sentimientos los libera y se sienten comprendidos, en tanto no se genere eso no existe posibilidad de transparencia personal para poder tomar una decisión acertada respecto a la

² Werther William B., Jr. Ph.D.(2008) **Administración de recursos humanos** Pág.159

persona que se contratará, es por ellos que siempre se debe tomar en cuenta una evaluación amplia que permita conocer a los aspirantes.

Algunas veces la selección de personal se realiza desde un análisis superficial que se basa únicamente en referencias, puestos y se deja por un lado las capacidades y habilidades personales que son fundamentales en todo clima organizacional. No hay que olvidar que se contrata a una persona para que esté en constante vínculo con otras, por lo que la capacidad de socialización y de empatía es fundamental. Obviar esto puede repercutir en la subjetividad y en las relaciones de las personas que formen parte del equipo de trabajo y en la atención al cliente, fundamental para la organización.

La ausencia de técnicas que le permitan a una empresa contratar al personal idóneo es una necesidad que debe ser satisfecha dentro de las organizaciones de forma inmediata, por lo tanto se pretende realizar la presente investigación titulada “Proceso de reclutamiento y selección con evaluación por competencias en una cadena de restaurantes multinacional de la ciudad de Guatemala”, en donde se tiene por objetivo determinar la importancia de las competencias en base al proceso de selección y establecer una propuesta de evaluación por competencias para seleccionar personal de servicio al cliente a través de la herramienta assessment center.

Hasta acá se han descrito una serie de consecuencias que pueden surgir debido al mal manejo del proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo tanto, se desea responder las siguientes interrogantes: ¿Es el assessment center una herramienta útil para el proceso de evaluación por competencias?, ¿qué conocimiento existe sobre assessment center en la persona de recursos humanos de la empresa? ¿por qué es importante que una empresa tenga evaluación por competencias para evaluar al personal?, ¿Qué competencias son asociadas para los colaboradores del restaurante que aspiran al puesto de trabajo para servicio al cliente?

1.1. Objetivos de la investigación

1.1.1. Objetivo general

Determinar la importancia de las competencias laborales en la selección de personal de manera que se establezca un manual de selección por competencias a través de la técnica de assessment center en la cadena de restaurantes.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el conocimiento sobre la herramienta de assessment center en la empresa de restaurantes.
- Elaborar un manual de proceso de selección por competencias para ser socializado en departamento de recursos humanos de la cadena de restaurantes.
- Capacitar al personal de recursos humanos sobre la herramienta de assessment center para lograr un eficaz proceso de selección.
- Romper los esquemas tradicionales que imposibilitan las mejoras en el proceso de selección de personal dentro de la cadena de restaurantes.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Antecedentes históricos

“La Revolución Industrial originó un impulso al estudio de los puestos de trabajo en las fábricas. Se comenzaron a seleccionar a los obreros de acuerdo a sus condiciones físicas; bajo el criterio de mejorar la productividad y la competitividad. El sector productivo observó en los estudios científicos principalmente de psicólogos, sociólogos, antropólogos y trabajadores sociales un mecanismo para implantar mediciones fisiológicas y cognoscitivas a sus empleados.”³ Es por ello que las ciencias humanas tuvieron una gran responsabilidad en la elaboración de los marcos científicos de selección que nos acompaña hasta la actualidad como son las pruebas psicotécnicas, entrevistas y test.

“Los precursores de las ideas de administración y selección del Recurso Humano fueron Frederick W. Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. Las ideas generales de Taylor fueron: seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo, instruirlos en métodos eficientes y ergonomía del trabajo y la productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores.”⁴

En la actualidad, los estudios de Taylor son considerados como mecanicistas y simplistas porque asumieron al individuo como un ente pasivo cuya productividad aumentaba según el estímulo económico y sus capacidades físicas; sin embargo sus ideas abrieron nuevos paradigmas para la gestión del talento humano. *“La psicología fue influenciada por las ideas de Taylor dando origen a la Psicología Industrial; la cual investigó las relaciones entre la iluminación y la productividad, los procesos fisiológicos (monotonía, fatiga)*

³<https://aspiracioland.wordpress.com/metodos-de-seleccion/>, 8 Septiembre 2015, pág. 1.

⁴Ibidem.

*además de los estímulos emocionales y las relaciones humanas.*⁵ Se hace referencia en que la selección implicó aspectos como el análisis de puesto, la ergonomía e igualmente el desarrollo de pruebas que vinculan a las personas con mayor aptitud para un cargo dentro de unas políticas que promulgan la productividad y el bienestar para el empleado y la organización, desde una perspectiva humanista. Un proceso de selección es una herramienta necesaria en una organización ya que mediante su correcta implementación se logra un adecuado ingreso del talento humano a las organizaciones. Esta situación convoca a analizar los tipos de pruebas más adecuados y factibles para un cargo. Por lo tanto se debe generar procesos administrativos confiables, además de buscar la adecuada asesoría de personal experto – psicólogos.

Las múltiples técnicas son postuladas como una serie de pasos a seguir de manera general se pueden utilizar: prueba de conocimiento, razonamiento abstracto, test de inteligencia, prueba psicométrica, además de la entrevista. Esta herramienta, la entrevista genera polémica mediante su información subjetiva contrastada frente a la objetividad de otras pruebas de carácter psicotécnico. La gestión del talento humano tiene la responsabilidad de hacer un uso adecuado de las técnicas de selección; de una manera humanística acudiendo a una actitud ética, frente a la reserva y el buen manejo de las pruebas de selección; las cuales constituyen un patrimonio valioso para la organización. Las primeras pruebas de selección fueron en el ejército de los Estados Unidos.

En la actualidad estas herramientas han evolucionado, pero aún no se conoce mucha información sobre ellas. A lo largo de la historia se reconoce la importancia de las competencias de los individuos para ocupar un puesto dentro de las organizaciones, esta misma importancia y la falta de conocimiento sobre métodos de reclutamiento y selección que tomen como base las competencias impulsa a realizar un análisis sobre los estudios realizados.

⁵Ibidem pág 1

Tomando en cuenta distintas investigaciones, la primera una propuesta titulada “Selección de personal en base a competencias en una entidad estatal de la ciudad de Guatemala”, realizada por la Licenciada Andrea Lucía Ramírez Castellanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, donde su importancia radica en evaluar las competencias de las personas dentro del proceso de reclutamiento y selección. Así mismo se puede encontrar la siguiente investigación titulada “Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería” realizada por el Ingeniero Franco Castellanos de la universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2013. En este estudio se explica la importancia de la gestión por procesos y la mejora continua en las empresas, posteriormente se describe el proceso de análisis del proceso y de las causas encontradas del problema principal del incumplimiento con sus estándares en el tiempo de servicio. Finalmente, el estudio propone mejoras al proceso, concluyendo en los beneficios encontrados al utilizar las diferentes herramientas en la investigación y recomendaciones a seguir para el desarrollo a futuro del proceso.

Y por último se hace referencia a la investigación realizada por la Licenciada María de Los Ángeles Cojulun de la Universidad Rafael Landívar titulada “Competencias laborales como base para la selección de personal” en el año 2011, que permitió evidenciar que las empresas adoptaron el modelo de selección por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existente, observándose implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales.

La licenciada concluye que las organizaciones para competir exitosamente deben ver al entrenamiento de su fuerza laboral, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus

propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.

Estas investigaciones servirán de apoyo para la presente investigación tomando en cuenta las diferencias que poseen; sin embargo las tres radican en una propuesta lo cual se desconoce si fue implementada y únicamente se revela información, más no la metodología de las técnicas.

1.2.2. Organizaciones

El origen etimológico del término organización *“procede del griego organón que puede traducirse como herramienta o instrumento”*.⁶ Es decir una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe subrayar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr la misión de la empresa y los objetivos personales individuales. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

“Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tiende a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones como aumentar

⁶REYES, Ponce Agustín. **Administración de personal, relaciones humanas**. 1a. Edición. México: Limusa, Noriega Editores., 2005. Pp. 35.

el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que estas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, se convierten en la competencia básica de esta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.”⁷

Se entiende a las organizaciones laborales como seres vivos debido a que tienen un ciclo de vida, es decir nacen, crecen, se expanden y con el tiempo dependiendo de los factores llegan a desaparecer. Pero en el transcurso se mantienen vivas, son creadas para tener éxito, generar ganancias, satisfacer las demandas de los clientes, accionista y colaboradores, para lograr lo anterior se necesita de tecnología que este a la vanguardia, procesos de producción que potencialicen las ganancias y minimicen costos, pero sobre todo tener colaboradores competentes que sean la fuerza que lidere a la organización a la obtención de metas y resultados sobresalientes. Es por ello que una empresa que logre obtener a los mejores empleados tendrá sin duda ventajas competitivas ante las demás empresas del ramo.

La actual demanda de satisfacción al consumidor final ha obligado a las organizaciones a modificar su administración, de otra manera se pueden ver afectados los resultados en el cumplimiento de metas y la falta de solución al cliente, lo que conllevaría a la pérdida desde el punto de vista económico. Sin embargo, a nivel nacional un alto porcentaje de las organizaciones no han implementado procesos como estrategias. Afortunadamente dentro de la cadena de restaurantes multinacional se está integrando una metodología, tomando

⁷ DELGADO GONZÁLEZ. Belén Ena Ventura. **Recursos humanos**. 4ª. Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo. 2011. Pp. 68.

como prioridad al personal que labora dentro de la organización, por lo que se plantea la presente investigación.

Dado el contexto y la cultura organizacional, resulta difícil esperar que todas las organizaciones se preocupen por el capital humano que la conforma, ya que su interés va más allá como los ingresos que ésta puede generar. Por tal razón se debe comenzar realizando una buena contratación ya que de esa manera bajarían los costos de capacitación al personal sobre su puesto de trabajo y las empresas se interesarían más por desarrollarles otras habilidades y mantener un buen clima laboral.

“Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas o pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita la sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.”⁸

Se entiende por heterogeneidad cuando se está formada por elementos de distinta naturaleza y es que existen diversos ámbitos de las cuales las organizaciones participan, cada una con características y roles diferente unas con otras, el tamaño de las mismas también es variado. La mayoría de lo que se consume es fabricado, por las empresas, pero una de las características en común de cada una de ellas son sin duda alguna los colaboradores que trabajan en las mismas, las que día con día laboran para lograr ganar el sustento diario, para ellos y su familia y aportar el talento a la compañía, puede que la empresa

⁸ROBBINS, Stephen P. David A. Decenzo. **Fundamentos de administración**. 3ª. Edición. México: Pearson Educación. 2002. Pp. 22.

posea la mejor tecnología, los más sofisticados métodos de producción pero sin una persona que trabaje conjuntamente con lo anterior no se lograrían los resultados esperados.

1.2.3. Recursos humanos

“La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes”.⁹

Se entiende la administración de recursos humanos como uno de los mayores retos para las organizaciones debido a la diversidad cultural de la población en donde se encuentre ubicada la empresa, depende también del contexto social e histórico del momento en el país y la tecnología a su alcance para poder encontrar, desarrollar y retener a los colaboradores con mayor potencial y evitar que éstos migren a la competencia.

“Recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos como el reclutamiento la selección, la formación, las remuneraciones y el desempeño¹⁰.”

Por lo tanto, es uno de los pilares que sustenta las funciones y objetivos de la empresa, es un medio para mejorar la cultura dentro de una organización donde deben de mantener un equilibrio entre el beneficio económico y su función

⁹DAFT, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*. 1ª. Edición. México: Cengage Learning, 2007. Pp. 45

¹⁰Ibidem Pp. 45

social, es así como los buenos resultados facilitarán y promoverán las buenas prácticas. Así al integrar los comportamientos de los humanos con el proceso administrativo de las organizaciones, hará posible comprender cómo se complementan positivamente y mejorará el cumplimiento de metas organizacionales. *“Recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos porque participan en actividades inherentes al área”*.¹¹

El departamento de recursos humanos es uno de los principales elementos de una organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus empleados y les brinde capacitación constante, ya que la principal función es proveer a los demás colaboradores todo lo necesario llamándolos clientes internos. Las organizaciones con éxito que crecen, prosperan y mantienen su ritmo poseen un departamento de recursos humanos bien capacitado y orientado al servicio del personal capaz de mejorar el rendimiento de los colaboradores de las demás áreas.

“Los objetivos de recursos humanos son múltiples, éste debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

- a. *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión: la función de recursos humanos es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia. El salto a la eficacia vino con las preocupaciones por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para recursos humanos siendo su principal objetivo ayudar a la organización a alcanzar sus metas y*

¹¹ROBBINS, Stephen P. David A. Decenzo. **Fundamentos de administración**. Op cit. pp. 25

objetivos y realizar su misión, proporcionando para lo cual personas talentosas.

- b. Proporcionar competitividad a la organización. Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo, conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, asociados y empleados.*
- c. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de recursos humanos es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (es decir, las personas), se refiere a preparar y capacitar continuamente a las personas, seguido de brindar reconocimiento y no solo monetario para mejorar e incrementar el desempeño las personas deber percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo.*
- d. Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Para que sean productivas ahora se sabe que las personas deben ser felices, sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad, pasan la mayor parte de sus vidas en ella y eso requiere de una estrecha identificación con lo que hacen. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes.*
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Se refiere a los aspectos que las personas experimentan en este, por ejemplo el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camarería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas. Un programa adecuado de calidad de vida procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y*

atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.

- f. Administrar y desarrollar el cambio. Los profesionales de recursos humanos deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones.*
- g. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de recursos humanos debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados.*
- h. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. En los tiempos actuales ya no es suficiente con cuidar al talento, se debe cuidar también el contexto donde estos trabajan. Lo cual implica que la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables se condice a la creación no solo de fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente”.¹²*

Cada uno de los objetivos anteriormente planteados constituyen el que hacer del profesional de recursos humanos para garantizar y brindar, tanto a la organización como a los colaboradores, las herramientas necesarias para que cada una de las partes involucradas obtenga beneficios. Cabe destacar que el cumplimiento de lo expuesto en párrafos anteriores dependerá del compromiso que el área de recursos humanos tenga con la empresa y con las personas. Así mismo para que los objetivos se cumplan, las organizaciones deben tomar en cuenta y comprender cuales son las tareas de cada puesto de trabajo para lograr el rendimiento necesario a través de un constante desarrollo que permita el

¹²CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del talento Humano**. México DF. McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pp. 130.

crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores. También es necesario el descubrimiento e innovación de nuevos métodos de reclutamiento con el fin de fortalecer cada una de las áreas que componen la empresa y estar en constante desarrollo. Para que esto se lleve a cabo es importante que se comuniquen cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa y que cada colaborador lo adopte como propio y así crear un lazo fuerte; esto tendrá como resultado una mayor productividad por parte de los colaboradores y llegar a la perfección en cada tarea o actividad que desempeñen. De tal manera que, todos los objetivos expuestos anteriormente se llevaran a cabo si las empresas toman en cuenta estos puntos importantes sobre el recurso humano y adicional las competencias que como organización conlleva, en primer lugar los retos tecnológicos, que es una de las herramientas fundamentales para que los colaboradores realicen un buen trabajo, también que la empresa tenga líderes que guíen cada objetivo a lograr y por último que la comunicación interna sea óptima.

1.2.3.1. Procesos de recursos humanos

“La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para la organización como para las personas que trabajan en ellas. Los procesos básicos son:

- *Procesos para integrar personas: integrar nuevas personas a la empresa por medio del reclutamiento y selección de personal.*
- *Procesos para organizar a las personas: se diseñan las actividades de cada puesto para orientar y acompañar su desempeño, por medio de perfiles y descriptores de puesto.*
- *Procesos para recompensar a las personas: se llevan a cabo para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades.*

- *Procesos para desarrollar a las personas: se realizan capacitaciones para incrementar el desarrollo profesional.*
- *Procesos para retener a las personas: en este proceso se crean las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.*
- *Procesos para auditar a las personas: se da seguimiento y se controlan las actividades de las personas para verificar los resultados”¹³*

Cada uno de los procesos mencionados anteriormente ha sido diseñado para brindar un soporte a la organización y a los colaboradores para que en conjunto se desarrollen mutuamente hasta alcanzar el máximo potencial de cada uno. La finalidad última de los procesos de recursos humanos es brindar, desarrollar y retener el talento de la organización. Cada proceso conlleva una serie de pasos a realizar para mejorar cada una de las áreas desde contar con una buena metodología de un proceso de reclutamiento y selección utilizando de la mejor manera los perfiles y descriptores de puesto que la empresa le brinda al departamento de recursos humanos y actualizándolos cada cierto tiempo, ya que con el uso de la tecnología las actividades se van desarrollando de distinta manera.

Al momento de contar con el mejor personal los incentivos son importantes para retener a los colaboradores con un buen potencial de desempeño y de esta manera las auditorias cada vez tendrán menos margen de error ya que se estará haciendo un buen trabajo por parte de los empleados, de igual manera, para lograr este ritmo de trabajo la administración de recursos humanos está obligado a desarrollar a su personal por medio de capacitaciones y programas que beneficien un plan de carrera para ellos mismos.

¹³ DELGADO GONZÁLEZ. Belén Ena Ventura. **Recursos humanos**. Op cit. Pp. 89.

1.2.3.2. Reclutamiento de personal

*“El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.”*¹⁴El reclutamiento es una serie de pasos, que deben integrar las competencias que se requiere en el puesto como las características que debe de poseer para adaptarse al entorno de la empresa. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información por el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se encuentran vacante; es parte de los procesos para incorporar a las personas a la organización. Por medio del reclutamiento, la organización envía la señal a los candidatos de que ofrece una oportunidad de empleo. Se puede decir también que es un proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto en particular. La organización debe comunicar la disponibilidad del puesto en el mercado laboral y atraer a candidatos calificados para pelear el puesto por medio de las competencias y experiencia que cada persona tenga. El mercado en donde la organización busca el talento puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

*“Las técnicas de reclutamiento que son utilizadas comúnmente en el ámbito organizacional son las siguientes: anuncios en periódicos, contratar terceras personas para que realicen el reclutamiento (empresas outsourcing), contactos con universidades, colegios e instituciones públicas, carteles o anuncios en lugares frecuentados por población que se desea llegar, programa de referencias internas, Base de datos de candidatos potenciales, reclutamiento 2.0 (plataforma de internet, facebook, linkedIn entre otras), ferias del empleo entre otras, todo dependerá de la población que se desea alcanzar.”*¹⁵

¹⁴ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. 1ª. Edición. México : Pearson Educación, 2004. Pp 46.

¹⁵ Experiencia laboral en Prensa Libre, Dunkin donuts.

Las técnicas son diversas para cada situación, ya que hay vacantes mas complejas que otras y sobre todo el perfil se debe de definir bien para poder buscar la herramienta que mejor cubra nuestra necesidad. El medio en el cual se publiquen las plazas también puede variar de la población a la cual se esta buscando y la edad ya que ahora existen plataformas tecnológicas que perfectamente nos ayudan con la población joven; sin embargo los anuncios en los periódicos siguen siendo útil para las personas más convencionales y que busquen una oportunidad laboral más formal.

1.2.3.3. Selección de personal

*“La selección de personal es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. Debe ser objetivo y planificado, mediante el cual la empresa proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación.”*¹⁶ Recursos humanos juega un papel muy importante en la selección de personal, ya que debe ser muy objetivo y basarse en métodos confiables que den validez al proceso que se está realizando. Un aspecto importante en el ámbito de recursos humanos es que, la diferencia entre un equipo de trabajo bien elegido y capacitado y un grupo poco equilibrado y mal reclutado, puede ser la diferencia entre una empresa competitiva y rentable con una empresa ineficiente y con pérdidas. Es precisamente esta diferencia la que justifica el costo generalmente elevado, en tiempo y dinero del proceso de selección de personal. Sin embargo hay que tomar en cuenta que, la selección no es la única forma de asegurarse una organización exitosa; ya que no sirve de mucho elegir bien al personal si el desarrollo de los colaboradores no es atendido, cuidado y formado adecuadamente. Por esto mismo no siempre el fracaso de un empleado podrá ser atribuido al mal reclutamiento y falta de competencias para el puesto, se necesitará de un análisis más profundo y

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento Humano*. Op cit. Pp. 137

conocer sus causas, ya que podría ser atribuido a la falta de interés de las organizaciones hacia el bienestar, y desarrollo de sus empleados, pero es fundamental hacer un procesos de reclutamiento y selección por competencias como se describe en la presente investigación.

*“La selección de personal tiene dos objetivos importantes tales como; disminuir los errores de contratación de nuevo personal e integrar a la empresa los mejores empleados. Debe ser una responsabilidad compartida entre el profesional de recursos humanos, especializados en este proceso y el responsable de la empresa o departamento al que se incorporará el nuevo empleado”.*¹⁷ Para seleccionar el perfil adecuado al puesto a requerir es necesario tomar en cuenta todos los parámetros necesarios tomando en cuenta varios aspectos como la opinión profesional del departamento de recursos humanos quienes cuentan con una vasta experiencia en la rama de selección de personal, utilizando herramientas como pruebas psicométricas, observaciones, estudios de casos, focus group, entre otros.

Dentro del proceso de Selección se encuentran varias etapas que deben seguir los candidatos para una mejor evaluación.

1.2.3.3.1. Descriptor de Puestos

*“Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Para realizar la descripción de puesto; consiste en enunciar las tareas y responsabilidades que lo conforman que lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades que hace el colaborador, las veces que lo hace, los métodos que se emplean para el cumplimiento de los objetivos”.*¹⁸

¹⁷DESSLER, Gary; **Administración de Personal**; Editorial Prentice-Hall, Pilar Mascaró Sacristán, traductora; Octava Edición; año 2001, México D. F.; 700 páginas.

¹⁸ KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª. Edición. McGraw-Hill. Lima, Perú. 2012. Pág. 300.

El descriptor de puestos es una herramienta básica e indispensable en los procesos de reclutamiento y selección en el área de recursos humanos, la cual nos brinda la información necesaria sobre las características que el puesto de trabajo conlleva, para poder encontrar a la persona que se ajuste al perfil que en el mismo se requiere. Sin esta herramienta estaríamos contratando colaboradores que no tendrán claro lo que se necesita de ellos en el puesto de trabajo.

1.2.3.3.2. Solicitud de empleo

*“Este documento tiene un uso específico en recopilar información básica de la persona que desea aplicar a una plaza, de manera apropiada y eficiente. proporciona al entrevistador un perfil del solicitante que puede usarse en la entrevista para realizar preguntas tanto profesionales como personales, permite indagar sobre sus funciones en otros empleos, obtener información de contactos para pedir alguna referencia o una emergencia y puede usarse para investigar la eficacia del proceso de selección y de la información descrita por el candidato”.*¹⁹

La solicitud de empleo es otra de las herramientas básicas en la gestión de recursos humanos en cualquier empresa puesto que permite recabar información estandarizada e importante sobre el candidato que solicita un puesto de trabajo en la organización. Brinda información sobre la persona y sobre los aspectos que a la empresa le interesan saber, dependerá del empleador el tipo de información que solicite, es una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección.

1.2.3.3.3. Entrevista

“Es sin lugar a dudas el recurso más utilizado en recursos humanos, es una comunicación de dos o más personas para tomar información de la persona que está aplicando a la plaza, con ésta técnica de comunicación el postulante

¹⁹CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. 3ª. Edición. McGraw-Hill. México, 2009.pág. 131.

*puede relatar de los conocimientos y experiencia que posee. La persona interesada o quien toma la decisión realiza una serie de preguntas a manera de profundizar en la vida del candidato”.*²⁰

La entrevista es la principal técnica que se realiza en la gestión del talento humano puesto que provee la información necesaria y relevante del candidato que está optando a una plaza dentro de la organización, brinda por excelencia información de primera mano, permitiendo conocer aspectos personales, laborales y de otra índole que pueda ser un factor determinante para continuar con el proceso de selección.

Etapas de la entrevista de selección

*El desarrollo de la entrevista atraviesa una serie de etapas:*²¹ que a continuación se describen:

- *Preparación de la entrevista:* el entrevistador debe preparar con anticipación la entrevista para que pueda realizarse de una manera organizada, sin improvisaciones, esto con la finalidad de optimizar el tiempo de los involucrados, deberá ser una persona capacitada para lograr los resultados esperados y no desviarse del objetivo principal de la misma.

- *Ambiente:* el ambiente de la entrevista debe ser un lugar en la que ambas personas, es decir, el entrevistador y el entrevistado estén cómodos, en un lugar limpio, libre de distractores y sobre todo en un ambiente de seguridad y confort para que la entrevista se desarrolle de la mejor manera posible.

- *Desarrollo de la entrevista:* este es el momento en el cual se realiza la entrevista, debe realizarse de manera respetuosa, manteniendo la calma y sobre todo focalizada única y exclusivamente en el objetivo de la misma, que es

²⁰MONDY, R. y Noé Robert M. Administración de recursos humanos. Pearson Educación, México, 2005. pág. 150.

²¹DESSLER, Gary. Administración del personal. 8ª. Edición. Pearson Educación, México. 2001. pág. 214.

recabar la información necesaria para el puesto de trabajo y conocer a la persona.

- *Cierre de la entrevista:* etapa en la cual se da por concluida la entrevista no sin antes resolver algunas dudas del candidato o brindar información que se considere relevante en ese momento.

- *Evaluación del candidato, tanto de conocimiento y psicológico:* según sea el puesto a la cual el candidato este aplicando se realizarán pruebas técnicas o psicológicas para tener mayor conocimiento sobre las habilidades de los aspirantes relacionados al puesto.

- *Verificación de referencias y antecedentes:* proceso que sirve para conocer la situación jurídica del candidato, así mismo, para tener información de otras personas que conozcan a esta persona y que hayan trabajado con él. También sirve para verificar como fue su comportamiento en otras empresas.

- *Entrevista con el supervisor o jefe inmediato:* este es uno de los aspectos de mayor importancia en el proceso debido a que es en este momento en la cual, el candidato y su futuro jefe se relacionan para obtener cada uno de ellos, información relacionada con el puesto de trabajo y sobre las condiciones reales de la misma. Será el jefe inmediato quien tenga una gran responsabilidad sobre la selección del candidato.

- *Decisión de contratar:* si el supervisor o jefe y el departamento de selección están de acuerdo en que se ha logrado encontrar a la persona indicada para el puesto indicado, se procede a contratar a la persona para que inicie según las estipulaciones de la empresa a laborar en una fecha determinada.

1.2.3.3.4. Pruebas en el proceso de selección

“Uno de los propósitos de la aplicación de pruebas es obtener información sobre los candidatos que permita conocer sus probabilidades. Las pruebas de aplicación frecuente pueden clasificarse en pruebas de inteligencia, de habilidad y aptitud, vocacionales y de personalidad. Al tener un resultado se evalúa con la entrevista y experiencia con la interpretación se podrá tomar una mejor decisión”²²

El objetivo primordial de las pruebas es brindar información subyacente que en una entrevista no podrían tenerse al alcance, dependiendo del puesto y las habilidades y destrezas que se requieran que el candidato posea, así será determinada la batería de pruebas que se utilizaran. Solo la prueba carece de valor para determinar si un candidato es apto o no para ocupar una posición dentro de la empresa, sino que es en conjunto con la entrevista y otros aspectos que se deben de tener en cuenta para lograr establecer si la persona es la ideal para el puesto.

Pruebas de conocimiento

“Ayuda a evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio. Uno de sus objetivos es medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o habilidad para ejecutar ciertas tareas que requiera el puesto”²³.

Este tipo de pruebas ayudan a esclarecer los conocimientos que el candidato ha obtenido en el transcurso de los años de estudios. Cabe resaltar que estas pruebas deben tener validez, confiabilidad y sobre todo estar estandarizadas para lograr resultados reales del participante.

²²CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento Humano. 3ª. Edición. McGraw-Hill. México, 2009.pág. 154.

²³ Ibídem. pág. 155.

Pruebas psicométricas

*“La prueba ayuda a medir el desarrollo mental, aptitudes, habilidades y algunos conocimientos. Estas constituyen una medida objetiva y estandarizada sobre el comportamiento de las personas y poder evaluar si son las más indicadas para el puesto”.*²⁴ Este tipo de pruebas brindan información cognoscitiva del participante, dejando de lado las habilidades técnicas, estas se centran en aspectos como la inteligencia, habilidades numéricas y verbales, todas ellas que puedan ser esenciales en la ejecución de una tarea determinada en un puesto de trabajo determinado.

1.2.3.3.5. Referencias laborales

*“Es uno de los temas de importancia en las empresas para escoger al mejor candidato ya que nos brindan información sobre la experiencia y el desempeño que obtuvo en su anterior trabajo, con el dato obtenido si es una respuesta favorable permite al postulante a continuar en el proceso”.*²⁵ Las referencias laborales como su nombre lo indica nos brindan información sobre el desempeño de los aspirantes en otras empresas, resulta de vital importancia obtener esta información ya que es un aspecto importante para determinar si el candidato puede seguir en el proceso o será descartado.

1.2.3.3.6. Redacción de informes

“Para la entrega de informe deben contener los datos más esenciales y utilizar un lenguaje sencillo que los haga comprensibles para cualquier persona que carezca de formación del candidato. Se pueden entregar reportes grupales o individuales dependiendo el tipo de selección que se requiera, como su nombre lo indica, el reporte grupal presenta a todos los candidatos evaluados y los compara en sus diversas competencias y el reporte individual detalla los

²⁴ Ibídem. pág. 156.

²⁵DESSLER, Gary. Administración del personal. 8ª. Edición. Pearson Educación, México. 2001. pág. 300.

resultados de cada candidato".²⁶ La elaboración de informes de aspirantes resulta fundamental para el proceso de selección pues proporciona la información de todos los candidatos que lograron llegar a la etapa final, de una forma estandarizada, esto con la finalidad de que los lectores de la misma posean los datos destacables de cada uno de ellos y esto conlleve a la toma de decisión final para elegir al mejor candidato para el puesto al cual están aplicando. Como se detalla anteriormente debe ser lo más eficiente en cuanto a la información que proporciona, escrito en un lenguaje de fácil comprensión y sobre todo que tenga coherencia.

1.2.3.3.7. Contratación

"Es una de las últimas etapas en donde se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley laboral y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa".²⁷ La contratación es una parte fundamental del proceso de selección puesto que es el vínculo legal entre el colaborador y la empresa, se debe realizar desde el primer día de trabajo de la persona. La ley establece que ambas partes deben firmar dicho contrato para no tener problemas legales en un futuro inmediato.

1.2.3.3.8. Integración a la empresa (inducción)

"La inducción es la llave de primer ingreso de la organización a los nuevos miembros, en esta parte podemos transferir la historia de la organización, valores, costumbre y reglamentos internos. Ayuda a que la persona se sienta identificada con la nueva organización. Al concluir el proceso de reclutamiento y selección el paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su

²⁶Ibíd. Pág. 309.

²⁷Ibíd. Pág. 315.

*desempeño.*²⁸ La cita que antecede evidencia que el proceso de reclutamiento y selección concluye con la integración del colaborador a la organización, es de vital importancia brindarle la inducción a la persona ya que por medio de esta se logra engancharla a la empresa, pero sobre todo reduce la tensión existente por el hecho de que se es nuevo en la organización. Ayudando a que se conozca a la empresa en todos los aspectos posibles, ya que será parte de la vida del colaborador de allí en adelante.

Se utilizará el enfoque cognitivo conductual para lograr estructurar el contenido teórico con lo práctico de esta investigación ya que dicho modelo aporta los elementos esenciales con los cuales se realizará el análisis de la conducta y los procesos de pensamientos que generan esta conducta determinada en el contexto empresarial, delimitada en el área de recursos humanos de la empresa y en el departamento de reclutamiento y selección.

1.3. Competencias laborales

1.3.1. Competencias

*“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.”*²⁹Cada persona posee características y comportamientos diferentes que las distingue y las hace ser únicas de las demás y eso hace que se creen las competencias dentro de una empresa, al tener a las personas con las mejores características que trabajen en conjunto, se garantiza la ejecución exitosa de la actividad asignada.

²⁸ Op.cit. Pág. 14

Una competencia es según esta definición la integración de los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe poseer para poder realizar las tareas que la organización le asigne de la mejor manera posible. Si alguna de las tres características no se presenta, entonces se carecería de dicha competencia y le restaría valor al trabajo realizado por la persona, es indispensable fortalecer cada una de estas áreas en función del objetivo de la empresa y de la satisfacción laboral.

Las competencias dentro de la organización son conjunto de características como; conocimientos, valores y habilidades que se debe de poseer para que el talento humano que ingrese pueda desempeñarse en diferentes ambientes; las competencias crean un lazo de unión entre las habilidades individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo tareas y objetivos profesionales específicos. *“Bajo estas mismas ideas se define 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.”*³⁰ Es decir la productividad que una persona pueda generar a la empresa está determinada por su desempeño laboral basado en competencias, si la persona no posee las competencias necesarias aportará poco a la organización, generando pérdidas e insatisfacción laboral.

En el momento de iniciar el proceso de selección, ya se tuvo que haber elaborado la descripción del puesto por competencias laborales que se desea que obtenga la persona que ocupará la plaza. Existen puestos que deben ser contratados principalmente por habilidades y conocimientos, otros que deben ser contratados por sus rasgos técnicos. Las competencias a evaluar durante la selección deben ser competencias que puedan ser medidas y deben ser en

³⁰CEJAS,E.(Consultadoel 28/02/2014).“La formación por competencias laborales” Tesis inédita. (En red).

base a las competencias generales de la organización y propias del puesto. Es muy importante que al finalizar la definición del perfil, el especialista de recursos humanos esté identificado con el cargo que deberá seleccionar, para lo cual es necesario se realice una revisión del mismo.

Características de las competencias

“Las competencias tienen carácter de permanencia en el tiempo, es decir, pueden variar los recursos utilizados para realizar la contribución, pero en realidad es muy difícil que varíe la misma en sí.”³¹ Una vez se tiene una competencia que ha rendido los frutos esperados, se espera que se mantenga en el tiempo y forme parte del cúmulo de competencias necesarias en una organización.

“...Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de laboral”³².

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar cómo se logran objetivos complejos y dinámicos.

Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas

³¹ MONDY, R. y Noé Robert M. **Administración de recursos humanos**. Pearson Educación, México, 2005. pág. 252

³² CHIAVENATO, Ibalberto. **“Administración de recursos humanos”**. México 2003. Editorial McGraw Hill. p. 125

capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Podemos concluir que las competencias son:

“Características permanentes de la persona. Una competencia se estabiliza en el tiempo ayudando a la consecución de resultados en determinados lapsos de tiempos. Se manifiestan cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Solo de esta forma se sabrá si está presente o no la competencia necesaria para ejecutar satisfactoriamente la tarea asignada.

Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, de cualquier índole. Una competencia bien establecida garantiza resultados positivos.

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. Logran ser parte de la cultura de una empresa en la realización de tareas.

Pueden ser generalizables a más de una tarea o actividad. Fortalecen a la persona en lo particular y en lo social.”³³

Para describir mejor el concepto de competencia, se podría decir que es una mezcla de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades, y valores que tiene una persona la cual es de suma importancia para realizar eficientemente una actividad laboral y así obtener un resultado positivo; para ello debe recibir un apoyo recíproco y así obtener una ganancia tanto la organización como el colaborador.

³³<http://www.psicologiacientifica.com/perfil-de-competencias-elaboracion-tecnico#sthash.gexpQYJV.dpuf>

1.3.1.1. Tipos de competencias

Confrontando las competencias de las personas con la figura de un “iceberg”, se clasifican las competencias en:

“Competencias Técnicas: este tipo de técnicas se refiere a los conocimientos, habilidades, destrezas; que se encuentran ubicadas en la parte superior del iceberg. Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización”³⁴.

Las competencias técnicas son aquellas competencias que cada puesto laboral que existe en la empresa necesita para desarrollar de manera efectiva el rol designado por la institución. Estas competencias varían de puesto, cada uno tendrá algunas en común y otras muy diferentes, pero todas alineadas a las competencias generales de la empresa.

“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. Las competencias o habilidades genéricas son importantes porque los trabajos hoy requieren la flexibilidad, iniciativa y la habilidad de emprender muchas tareas. Estas no son prescritas y definidas como en el pasado y generalmente están más orientadas al servicio, por lo que las habilidades sociales y la producción de información han tenido un crecimiento importante.

³⁴ALLES, M. (2001). “Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias”. 3ª. Edición. Argentina: Granica.Pag. 89.

*Siendo ahora el enfoque de los patrones la adaptación, reducción de costos, aumento en la productividad, nuevos mercados, productos y servicios*³⁵.

Estas competencias a diferencia de las anteriores son las competencias que la empresa adopta como referentes y son la base de toda la gestión de la empresa. Todos los colaboradores, los directivos y todos los integrantes de la misma tienen la consigna, la responsabilidad y sobre todo el compromiso de asumir estas competencias.

El iceberg, según Alles: *“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.*³⁶

En lo anteriormente expuesto el autor menciona que las competencias que resaltan en la parte superior del pensamiento son las competencias técnicas en una persona, las cuales no garantizan un excelente desempeño laboral del individuo. Porque las competencias genéricas, las cuales son menos visibles que las anteriores, son más relevantes y difíciles de encontrar, pero al combinar ambas competencias, es decir, la superior y la inferior se asegura el éxito esperado en toda organización.

³⁵<http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/35854/las-competencias-genericas-y-las-competencias-especificas/>

³⁶CIFUENTES, E. (2004). **“La gestión por competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas”**. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas y Empresariales, Guatemala.

1.3.1.2. Competencias laborales

Las competencias laborales son aquellas que requiere la empresa, para que todos los miembros de la organización realicen sus actividades laborales bajo estos aspectos, de esta manera crea una cultura óptima dentro de la misma contribuir por un buen clima laboral. Aunque hay muchas competencias que se pueden tomar en cuenta para un mejor desarrollo de los colaboradores, son los superiores de cada organización junto con el departamento de recursos humanos quienes se encargan de establecerlas según las necesidades de la organización.

Las competencias organizacionales tomadas en cuenta en la organización de la presente investigación son las siguientes:

- Creatividad
- Buen manejo de relaciones interpersonales
- Actitud de servicio
- Facilidad de expresión

1.3.1.3. Competencias específicas

Estas competencias son necesarias y de gran ayuda para llevar a cabo las actividades del puesto asignado. Son la unión los conocimientos, capacidades y habilidades que conllevan al logro de los resultados. *Las siguientes son competencias específicas del puesto de servicio al cliente de la organización basada en esta investigación.*

- *Carisma*
- *Amabilidad*
- *Trabajo en equipo*
- *Pro actividad*

- *Resolución de conflictos*³⁷

Ventajas de la selección por competencias para el trabajador

En una organización un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más productivo y motivado que un trabajador a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en las actividades que debe realizar. La ventaja de este tipo de reclutamiento es que las capacitaciones en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte dentro de la organización.

Se espera que un proceso de selección basado en competencias brinde a la empresa y a sus colaboradores de recursos humanos sea una guía adecuada para poder elegir al candidato más competente para el puesto. La formación por competencias beneficia a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar mejor. Es por ello que el proceso de selección orientado por competencias aumenta las capacidades de lo que se hace y se obtiene como resultado un mayor aprendizaje y una adaptación esperada.

Ventajas de la selección por competencias para la organización

Actualmente las empresas no reconocen que su principal fuente de productividad y competitividad son sus colaboradores. Cada día son menos las organizaciones que orientan sus objetivos a fortalecer su capital humano, sin conocer los beneficios que tendrían en generar ambientes adecuados, fortalecer el aprendizaje con en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales. Un sistema de competencias bien definido y establecido facilita el proceso de selección de personal basando en las capacidades demostradas de cada persona. Es decir que los beneficios de cual gozarían las organizaciones si se implementara este sistema serian reflejados en los costos

³⁷ Manual de Cultura Organizacional, Dunkin donuts, 2016

de los procesos de reclutamiento y por tanto bajarían los costos de capacitación, elevando así la productividad de la empresa y por tanto generando más ganancias en cuanto al giro del negocio.

“La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores”.

³⁸ Se entiende que, al tener definidas las competencias que la empresa necesita será más fácil para el departamento de recursos humanos poder encontrar candidatos que se ajusten a lo requerido por el puesto de trabajo. Si en su momento no se puede encontrar a un candidato con las competencias requeridas se podrá capacitar a esta persona en dicha competencia para que pueda sumarse a la empresa.

1.4. Assessment center como técnica de selección

1.4.1. Assessment center

“El proceso de assessment center es una forma práctica 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. Además es una técnica valiosa porque permite aumentar las habilidades y probabilidades

³⁸ROJAS, Pedro. **Reclutamiento y selección 2.0. la nueva forma de encontrar talento.** 1ª. Edición. Barcelona. Editorial UOC. 2010. Pp. 135.

*de una organización para seleccionar empleados que se desempeñen con éxito en las posiciones de dirección y otras posiciones dentro de la empresa”.*³⁹

Este es un modelo de evaluación que mide aptitudes y actitudes, es innovador y sobre todo objetivo. Esta técnica simula situaciones de trabajo cotidianas que permiten a los evaluadores conocer el rendimiento y potencial de los candidatos. Siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más cercano a la realidad, en el que el candidato será evaluado por observadores que son conocedores del tema que registran el rendimiento del mismo. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza positivamente las competencias se han definido anteriormente como necesarias para el puesto de trabajo.

*“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.”*⁴⁰

La cita evidencia que en el assessment center se combinan diferentes técnicas las cuales sirven para simular situaciones cotidianas del ámbito laboral, en el cual cada uno de los participantes podrá desempeñarse de acuerdo a cada situación esto servirá a las personas evaluadoras para tener una apreciación más exacta del desenvolvimiento de la persona en una situación laboral particular. Uno de los aspectos más relevantes de esta técnica es la relación entre las situaciones durante la aplicación de la misma y los candidatos

³⁹ (material suministrado Profiles Internacional. The Assessment Company, s/f,c.p.Jaimes y wenk, 2008)

⁴⁰ ALLES, M. (2001). **“Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias”**. (3ª. Ed.). Argentina: Granica.

enfrentaran en un futuro en su puesto de trabajo, lo que hace de esta técnica una herramienta útil y completa para medir comportamiento y desempeño.

“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.”⁴¹

Al utilizar assessment center como técnica para el proceso de selección en una organización, los candidatos son evaluados grupalmente quienes deben resolver casos relacionados según las características del puesto que solicita, esto para determinar y observar comportamientos individuales y grupales en la resolución de conflictos, trabajo en equipo, comportamientos y actitudes con los clientes entre otros.

El assessment center se basa en la realización de acciones previamente estudiadas, que facilitan una base para las conductas humanas; que se le llama competencias, que se creen o se saben que son indicadas para el puesto de trabajo.

El uso del assessment center o centros de evaluación implican un profundo conocimiento de la empresa, de los contenidos de los puestos de trabajo y de las capacidades necesarias de los candidatos para su desempeño en el puesto específico. Esta técnica debe de permanecer en constante actualización debido a que los seres humanos están en constante cambio, las

⁴¹GRADOS, J. (2000). “Centros de evaluación (Assessment Center)”.(1ª.Ed.). México: Manual Moderno.

competencias en las organizaciones están en el mismo proceso. Todo lleva a un constante crecimiento.

1.4.1.1. Orígenes y desarrollo del assessment center

“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; en1982 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 Technology, 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” .⁴²

No solo en Estados Unidos, sin embargo, debido a su eficiencia mostrada fue difundida con rapidez en otros países, en el contexto guatemalteco son pocas empresas nacionales y multinacionales las que ejecutan estos procesos para lograr encontrar el talento necesario para laborar en ellas, por ello se quiere integrar este tipo de metodologías para una buena práctica de los procesos de reclutamiento y lograr el éxito en las empresas.

⁴²ALLES, M. “Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias”. (3ª. Ed.). Argentina: Granica. 2001. PP. 78.

1.4.1.2. Características del assessment center

“Los centros de assessment center tienen como fin principal la evaluación de las características generales de tipo psicológico y profesional, inteligencia y demás aptitudes, 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”⁴³. Esta cita menciona entonces que estos centros de evaluación son completos ya que evalúan diversas características de las personas que son evaluadas con este método, los cuales tienen la finalidad de evidenciar aspectos que con otras metodologías y técnicas no sería posible medirlas todas al mismo tiempo y tener el control de las situaciones que se requieran en un momento específico de la entrevista.

El assessment es una de las técnicas más completas que disponen los especialistas de recursos humanos y las empresas ya que, por un lado intenta evaluar a los sujetos y por otro lado permiten que varios jueces expertos emitan sus juicios simultáneamente, por lo que se pueden controlar bastante bien los márgenes de error que pueden existir en cuanto a otras evaluaciones que no cuentan con la capacidad de medir varios comportamientos a la vez.

1.4.1.3. Tipos de assessment center

Actualmente existen dos tipos de metodologías para efectuar el assessment center que a continuación se describen.

a) Assessment center crítico: *“Reside en evaluar de carácter crítico los diferentes elementos que conforman el assessment center con el fin de medir cualidades de los candidatos de una manera más válida; lo que significa que las*

⁴³ GRADOS, J. (2000) “Centros de evaluación (Assessment Center)”. (1ª Ed.) México: Manual Moderno

dimensiones siguen jugando un rol fundamental".⁴⁴ Los profesionales y las empresas que aplican este tipo de método de assessment center prestan mucha atención a los diferentes aspectos que desarrollan y aplican; específicamente los aspectos que consideran más importantes y se llevan a cabo por medio de ejercicio de roles, ya que estos aspectos críticos no serían posibles medirlos en una entrevista común, sin embargo este tipo de assessment puede tomar más tiempo debido al análisis de los detalles específicos que se quiere medir pero también se puede destacar los aspectos positivos ya que es uno de los métodos más creativos y dinámicos al momento de evaluar al candidato.

b) Assessment center situacional: *"Como su nombre lo indica en este tipo de metodología se da orientado a situaciones específicas realizando ejercicios críticos del puesto a evaluar. Se llevan a cabo por medio de casos, en donde el candidato deberá de resolverlo y exponer a los evaluadores"*.⁴⁵

En éste método se le pide al candidato que conteste a las preguntas que se le estarán realizando, estas serán preguntas de situaciones que normalmente pasa en su área laboral. Los evaluadores analizan las respuestas que brinden y el que mejor se aproxime al perfil del puesto, sin dejar de lado que las respuestas sean objetivas y alcanzables, y que al momento de su exposición haya fluidez verbal.

1.5.1.4. Aplicaciones de assessment center

La herramienta de assessment center puede ser utilizada tanto en el proceso de reclutamiento y selección como en la evaluación de desempeño de los colaboradores. Para los procesos de reclutamiento masivos son de gran utilidad ya que evalúan de forma práctica y dinámica a los candidatos potenciales mejorando los tiempos y costos para la empresa, se puede aplicar a

⁴⁴Ibidem

⁴⁵ SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA - Oficina Nacional de Empleo Público Año 2005 - VERSION PRELIMINAR
pag. 17

todos los niveles de la organización. Para la evaluación de desempeño es una herramienta eficaz ya que al momento de aplicarla a algún departamento se conocerá de manera inmediata a las personas con mayor potencial para ser promovidas o bien para ser reconocidas.

“Los Participantes: *son los sujetos que van a ser evaluados y quienes deben demostrar ciertos índices de potencial al tiempo que confirman sus habilidades.”*

Los Observadores: *son colaboradores altamente entrenados para desarrollar este rol que la empresa requiere, son quienes registran los comportamientos o indicadores de las conductas 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.*

El Facilitador: *Es la persona asignada para aplicar la técnica, juega una función importante ya que debe estar capacitado y comprometido con el tema, esto con la finalidad de familiarizarse con los ejercicios e instrumentos que serán aplicados a los participantes.*

Ejercicios: *son situaciones que los candidatos deben afrontar de manera real o simulada a situaciones de la organización, debe observarse características y contenido que deberá resolver de forma real en el puesto de trabajo para mostrar sus habilidades y así los observadores podrán tomar un juicio”⁴⁶*

1.5.1.5 Tipos de actividad en los assessment center

- a. Juego de negocios: en grupos, los participantes simulan situaciones de planeación, organización, control administrativo, liderazgo, flexibilidad,

⁴⁶GRADOS, J. (2000). “Centros de evaluación (Assessment Center)”. (1ª. Ed.). México: Manual Moderno.

comunicación, compra y venta, entre otros para la operación de un negocio cuya meta es maximizar utilidades.

- b. Bandeja de entrada: los participantes en forma individual manejan un número de pendientes, en los cuales deben tomar decisiones, delegar responsabilidades, redactar cartas o reportes, planear juntas, asignar trabajos etc.
- c. Discusiones de grupo: un grupo de participantes debe organizarse para recomendar soluciones a un caso o problema específico, los participantes es una discusión de grupo, no estructurado sin liderazgo ni cooperación, deben llegar a remediaciones finales.
- d. Análisis y solución de problemas: un grupo o un individuo analiza una cantidad de información y datos para recomendar una solución a un problema complejo, la solución es presentada formalmente al grupo de evaluadores quien finalmente decide si fue la mejor solución.
- e. Entrevista de antecedentes: consiste en un dialogo, cara a cara, entre entrevistador y entrevistado en la cual se analizan aspectos relevantes de la vida del entrevistado tales como: trayectoria académica, trayectoria ocupacional, logros en el desempeño de funciones, apreciación personal de área o conductas a mejorar y áreas fuertes, expectativas de avance en la organización, entre otras.
- f. Toma de decisiones: en este ejercicio el participante entrevista para determinar hechos relevantes sobre una situación o problema determinado

1.5.1.6. Funcionamiento del assessment center

Para que la herramienta funcione de la mejor manera, hay aspectos que se deben tomar en cuenta como:

“Formulación de objetivos: hay que establecer previamente qué uso va a tener el método: selección, desarrollo de directivos, evaluación, planes de formación, etc. Cada objetivo necesita un enfoque concreto. 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 preciso”.

“Análisis del puesto: es requisito indispensable el conocimiento del puesto en todos sus detalles, así como el conjunto de rasgos conductuales que debe poner de manifiesto el candidato para desarrollar dicho puesto con éxito. El objetivo primordial del assessment center es predecir el comportamiento de una persona en puestos de trabajo.”⁴⁷ Como en cualquier otro proceso se deben tener objetivos claros y medibles para que tenga validez, en este caso se deben establecer objetivos para la evaluación de candidatos con esta herramienta en el proceso de reclutamiento y selección, de esta manera será efectivo, así también se deben conocer a profundidad todos los puestos vacantes ya que con ese análisis se evaluará a las personas que soliciten el empleo y obtener al personal idóneo para cada puesto; este debe ser un análisis profundo ya que las actividades y responsabilidades de cada puesto varían y por lo tanto la evaluación varía.

La competencia laboral del colaborador a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo. Se entiende por competencia laboral la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer. La persona que evalúa o bien las personas que evalúan son: el jefe inmediato, si es de libre nombramiento y remoción, una comisión evaluadora cuando el jefe inmediato sea no se encuentre, un empleado por servicios profesionales o bien una consultora profesional.

⁴⁷REYES, Ponce Agustín. **Administración de personal, relaciones humanas**. México: Limusa, Noriega Editores., 2005. Pp. 103.

1.5.1.7. Ventajas del assessment center

Evalúa comportamientos observables, 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 aceptable validez y confiabilidad conforme a lo que se requiere evaluar. Este método consiste en una evaluación consensuada que disminuye los sesgos de posible de la subjetividad de los evaluadores al tener un sistema acoplado a las necesidades de la empresa y aumenta la confianza en el proceso de selección de la organización para el que ingrese sea eficiente y se comprometa con la empresa.

CAPÍTULO II

2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Enfoque y modelo de investigación

Para realizar la presente investigación se utilizó el enfoque mixto, cualitativa - cuantitativo del modelo interpretativo. El objetivo de la utilización de este enfoque fue buscar la aproximación a la comprensión de los significados personales y sociales de las prácticas cotidianas en el ámbito de recursos humanos dentro de la empresa de alimentos multinacional profundizando en las principales motivaciones que puedan generar la aceptación o rechazo de la nueva propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal por medio del proceso de assessment center.

El análisis del proceso de selección de personal fue fundamental para poder proponer el proceso por medio de la técnica de assessment center.

2.2. Técnicas

2.2.1. Técnica de muestreo

Se utilizó la técnica de muestreo intencional o de juicio. Estuvo integrada por 20 personas comprendidas en las edades de 18 a 45 años de ambos sexos. Los criterios de inclusión fueron: personas que estén en el proceso de selección en la vacante para el puesto de servicio al cliente en la empresa multinacional de restaurantes en la ciudad de Guatemala. Escolaridad mínima requerida es el nivel medio.

2.2.2. Técnicas de recolección de datos

1. Observación

Se realizó una observación estructurada a siete especialistas de reclutamiento de personal en Interdonas de Guatemala S.A., Dunkin Donuts en el área de reclutamiento y selección de personal del departamento de recursos

humanos de la organización. La información fue registrada en la guía de observación focalizada durante el proceso que ellos como encargados de reclutamientos llevan a cabo.

2. Entrevista

La técnica de la entrevista estructurada en un protocolo de forma abierta dirigida a las siete especialistas de reclutamiento de la institución por medio del diálogo directo permitió identificar el conocimiento que tienen sobre la técnica de selección con assessment center. Estas entrevistas fueron llevadas a cabo en el área de reclutamiento y selección del departamento de recursos humanos de la empresa.

3. Taller formativo assessment center

Después de realizar la observación y las entrevistas y su respectivo análisis se elaboró un taller informativo sobre la técnica de assessment center y sus beneficios, con el objetivo de implementar la técnica como una herramienta para el eficiente proceso de selección de personal basado en competencias laborales para la empresa de restaurantes. Este taller fue enfocado a los requerimientos de selección de la misma empresa. La capacitación fue realizada en cuatro sesiones de 8 horas cada una, contando con la participación de los siete especialistas en reclutamiento, para esto se utilizó el área de reclutamiento y selección del departamento de recursos humanos de la institución.

Evaluación

En la última sesión de la capacitación se realizó una evaluación con el objetivo de determinar el aprendizaje de los reclutadores en la implementación de la técnica de assessment center. La actividad duró 4 horas.

2.2.3. Técnica de análisis de los datos

Después de la recolección de datos se procedió a ordenarlos, clasificarlos, tabularlos y analizarlos. Se realizaron gráficas de pie para representar los resultados de la entrevista. Se utilizó la codificación de datos con las preguntas claves de la entrevista, contenidas en varias categorías, presentadas en una tabla de contenido para su mejor apreciación.

2.3. Instrumentos

2.3.1 Protocolo de observación

Este instrumento fue utilizado con el objetivo de registrar la información sobre el proceso de selección de personal para la vacante de servicio al cliente en Interdonas de Guatemala S.A Dunkin Donuts. El protocolo se dividió en dos fases: en la primera se registró el proceso de selección utilizado por el personal de recursos humanos de la institución y en la segunda se señalaron las áreas que se deben mejorar. Su uso permitió identificar el proceso de selección de personal llevado en la organización. (ver anexo 1)

2.3.2 Guía de entrevista

Se realizó una entrevista estructurada/abierta dirigida a los analistas de reclutamiento y selección de personal. El objetivo fue recolectar información del proceso de selección que utilizan en la institución. Estuvo estructurada en doce preguntas abiertas que midieron la percepción y el conocimiento sobre assessment center en los profesionales del área de recursos humanos de la institución. (ver anexo 2) Esta entrevista fue socializada y validada por el Lic. revisor Allan Rodrigo Hernández colegia No. 3485, previamente a su aplicación.

2.3.3. Guía de assessment center

Esta guía fue dirigida al departamento de reclutamiento y selección de personal de Interdonas de Guatemala S.A Dunkin Donuts. El tipo de assessment center que incluye es el situacional. El objetivo es brindar una nueva herramienta para realizar el proceso de selección por competencias en la gestión de recursos humanos.

Su estructura fue organizada en seis áreas específicas para implementar durante el proceso de selección de personal de tal forma que permita medir competencias desde de la técnica de assessment center. La metodología consistió en que los investigadores realizaron una prueba piloto de la guía con los analistas de reclutamiento y selección de personal y con los candidatos a la vacante de servicio al cliente.

2.4. Operacionalización de objetivos

- i. Proceso de selección de personal:** El reclutamiento es una serie de pasos, que deben integrar las competencias que se requiere en el puesto como las características que debe de poseer para adaptase al entono de la empresa. Básicamente el reclutamiento de personal es un sistema de información por el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se encuentran vacante; es parte de los procesos para incorporar a las personas a la organización.

- ii. **Assessment center:** Este es un modelo de evaluación que mide aptitudes y actitudes es innovador, y sobre todo objetivo. Esta técnica simula situaciones de trabajo cotidianas que permiten a los evaluadores conocer el rendimiento y potencial de los candidatos.
- iii. **Selección por competencias desde la técnica de assesment center:** Este método consiste en una evaluación consensuada que disminuye los sesgos de posible de la subjetividad de los evaluadores al tener un sistema acoplado a las necesidades de la empresa y aumenta la confianza en el proceso de selección de la organización para el que ingrese sea eficiente y se comprometa con la empresa.
- iv. **Capacitación:** es un proceso a través del cual se obtienen, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral.
- v. **Esquemas tradicionales:** Un proceso de selección es una herramienta necesaria en una organización presenta una serie de pasos a seguir de manera general: la aplicación de prueba de conocimiento, razonamiento abstracto, test de inteligencia, prueba psicométrica, además de la entrevista, en un tiempo determinado, las cuales permiten identificar las competencias del candidato de forma teórica.

TABLA No. 1

Objetivo	Unidad de análisis	Técnica
Determinar el proceso de selección de personal utilizado actualmente en la empresa de restaurantes.	Proceso de selección personal.	Observación Entrevista
Identificar el conocimiento sobre la técnica de assessment center en la empresa de restaurantes	Assessment center.	Entrevista
Elaborar un manual de selección por competencias desde la técnica de assessment center dirigido al personal de recursos humanos de la cadena de restaurantes.	Selección por competencias desde la técnica de assesment center.	Assessment center
Capacitar al personal de recursos humanos sobre la herramienta de assessment center que permita alcanzar un proceso eficaz de selección.	Capacitación. Técnica de assessment center.	Seminario/taller
Romper los esquemas tradicionales que imposibilitan las mejoras en el proceso de selección de personal.	Esquemas tradicionales. proceso de selección.	Seminario/taller

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Características del lugar y de la población

3.1.1. Características de lugar

El trabajo de investigación fue realizado en las instalaciones de Interdonas de Guatemala S.A Dunkin Donuts ubicado en Av. Ferrocarril 19-97 Zona 12, El Cortijo 1, Of. 805B. Las vías de acceso son por la calzada Atanasio Tzul ingresando por la zona 12 y por la avenida Petapa.

La empresa es una cadena de restaurantes que se enfoca a la distribución y venta de café, donas y diferentes tipos de alimentos. El espacio físico de las instalaciones consta de un edificio de dos niveles: en la planta baja se encuentra la recepción, al fondo se localiza el área para la producción. En la planta se sitúan seis oficinas, cinco puestos de trabajo, área de cafetería y una bodega.

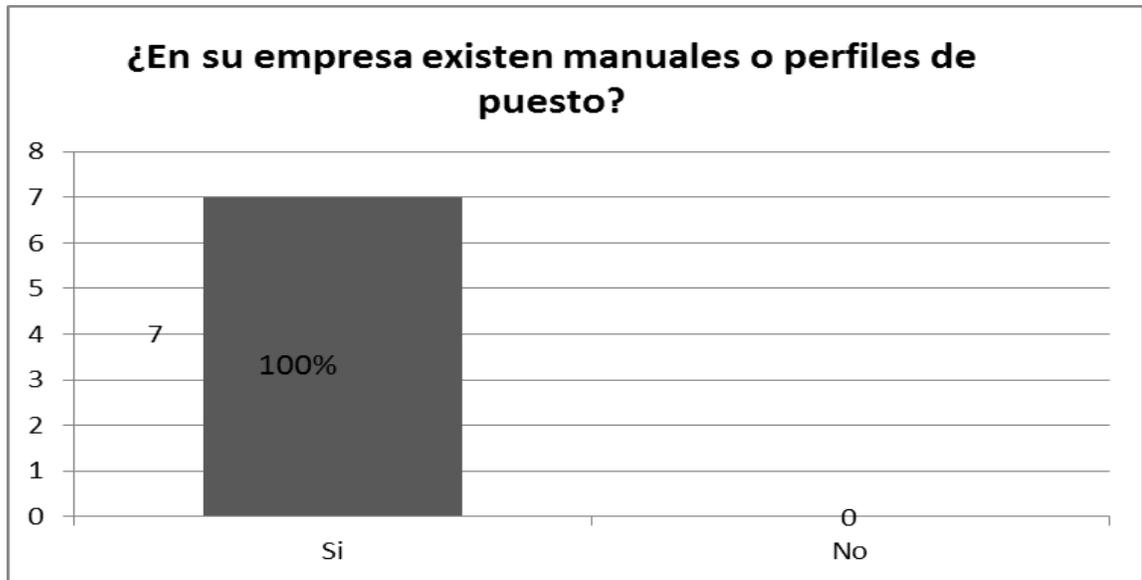
3.1.2. Características de la población

Para la realización del estudio se tomó como muestra a siete especialistas de reclutamiento entre 23 a 35 años, con un nivel académico medio o universitario, procedentes de la ciudad de Guatemala y correspondían a ambos sexos.

3.2. Presentación de resultados

Después de realizar el trabajo de campo, se ordenaron los datos y se elaboró un análisis e interpretación de los resultados, se presentan gráficas y una tabla de contenido con los datos para una visualización integral y simple de los resultados.

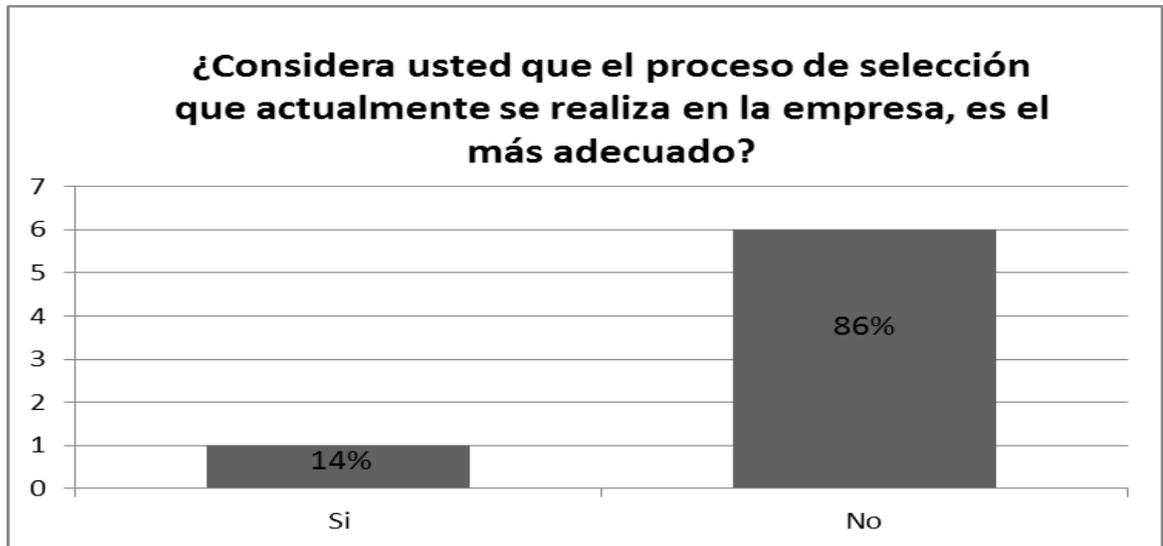
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia obtenida de la muestra compuesta por 7 especialistas de reclutamiento comprendidos entre las edades de 23 a 35 años, de procedencia urbana, escolaridad universitaria.

Datos de la entrevista realizada a especialistas de reclutamiento de personal. De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los entrevistados refieren que el departamento de recursos humanos de la institución posee manuales para reclutamiento y selección de personal, es decir la empresa ya posee descripciones de los perfiles de puestos y lineamientos para contratación de los candidatos. Esta pregunta permitió conocer si la institución posee instrumentos y procesos para realizar las contrataciones de sus colaboradores.

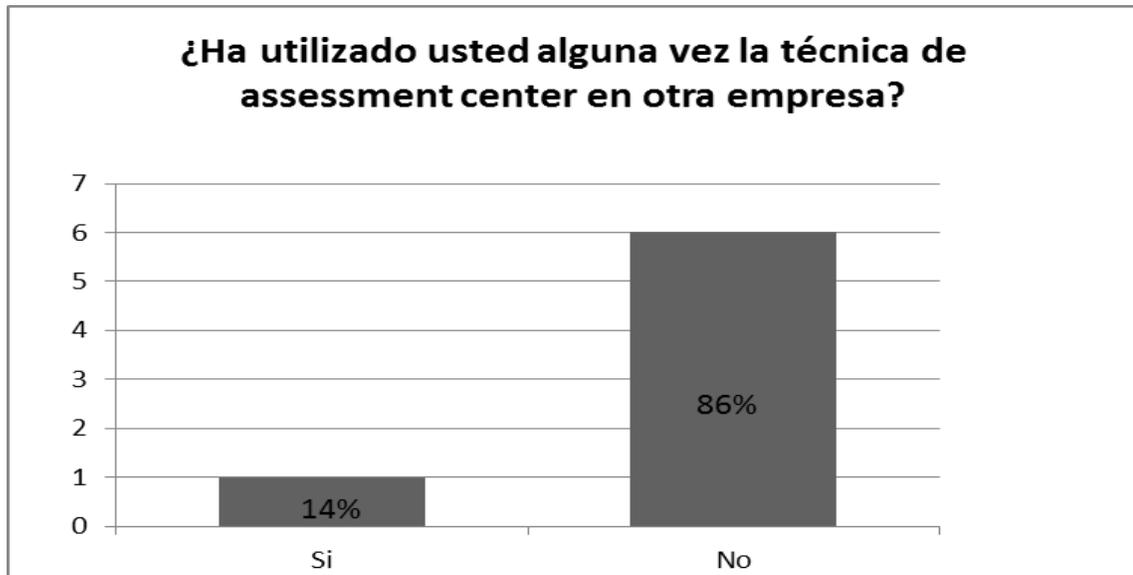
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia obtenida de la muestra compuesta por 7 especialistas de reclutamiento comprendidos entre las edades de 23 a 35 años, de procedencia urbana, escolaridad universitaria

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los entrevistados considera que los métodos de selección de personal utilizados actualmente en la empresa son inadecuados. Ante la siguiente pregunta realizada en una entrevista a los reclutadores sobre ¿Por qué es importante que una empresa tenga una evaluación por competencias para el personal a contratar? argumentan “(...) porque se necesita de una herramienta que nos permita conocer más a los candidatos”, “(...), porque al ser una empresa de consumo masivo debe reclutar en base a competencias y actualmente no lo hace”, esto permite visibilizar la conciencia en los reclutadores sobre el proceso que realizan al identificar al mejor candidato al puesto de trabajo y que no están utilizando las mejores técnicas para esa selección del talento adecuado.

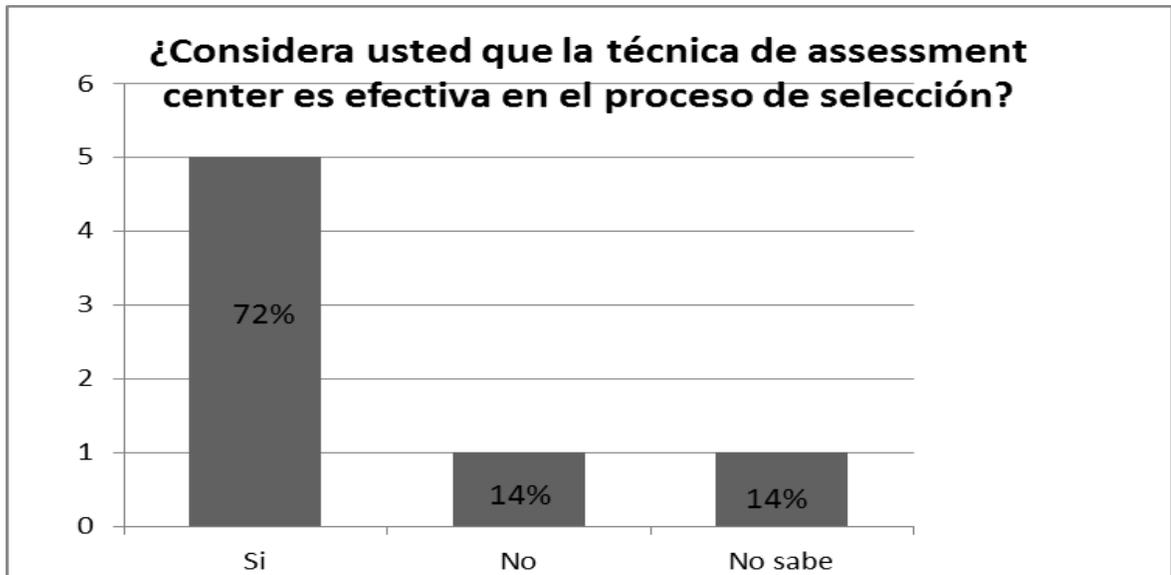
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia obtenida de la muestra compuesta por 7 especialistas de reclutamiento comprendidos entre las edades de 23 a 35 años, de procedencia urbana, escolaridad universitaria.

De acuerdo a las entrevistas realizadas 6 de los 7 reclutadores poseen conocimiento sobre la técnica de assessment center, solamente uno expresa que no ha tenido la experiencia directa con este proceso. Fue preciso cuestionar ¿qué conocimiento existe sobre assessment center en la empresa? con el objetivo de socializar la información necesaria y evitar brindar algo de lo que ya se poseía conocimiento. Sin embargo surge otra interrogante a partir de estos resultados, si conocen los beneficios de la técnica de assesment center durante el proceso de reclutamiento ¿por qué no lo utilizan dentro de la empresa?

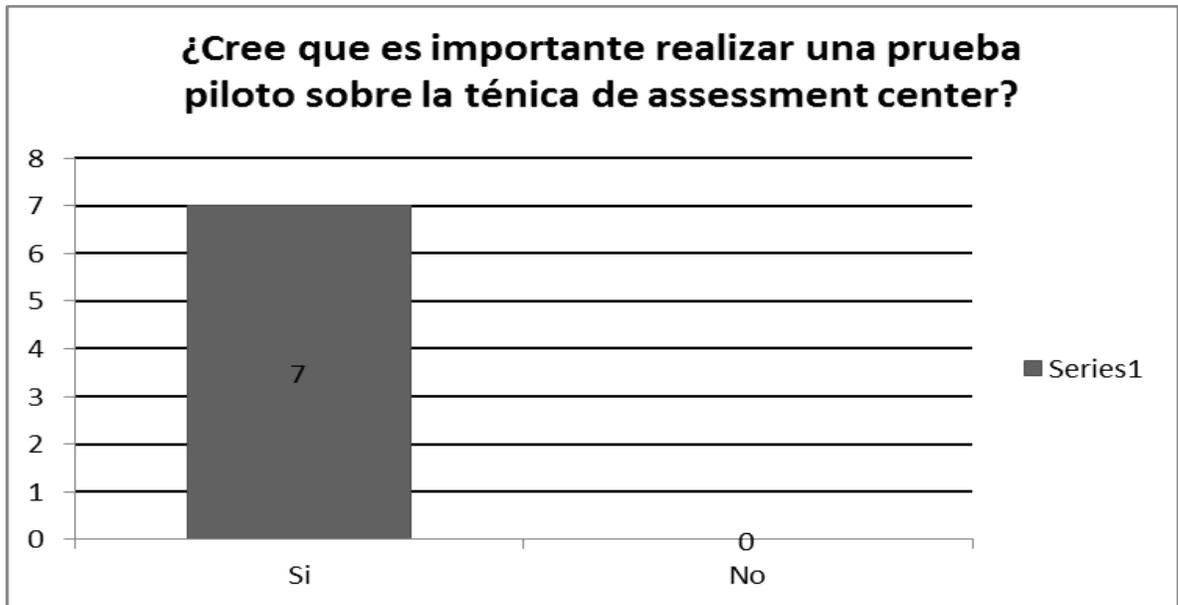
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia obtenida de la muestra compuesta por 7 especialistas de reclutamiento comprendidos entre las edades de 23 a 35 años, de procedencia urbana, escolaridad universitaria.

¿Es el assessment center una herramienta útil para el proceso de selección? Ante esta interrogante cinco personas consideran que la técnica assessment center es efectiva, una persona no tiene este conocimiento y otra persona desconoce esos beneficios. Esto permite identificar que si ya existe el conocimiento sobre los beneficios en el proceso de reclutamiento, es importante que se haga un mejor uso del mismo para poder encontrar al talento humano que cumpla con los requisitos al puesto de trabajo. El proceso de inducción que se trabajó con estos reclutadores permite ser una herramienta fundamental de la síntesis del conocimiento para su posterior aplicación.

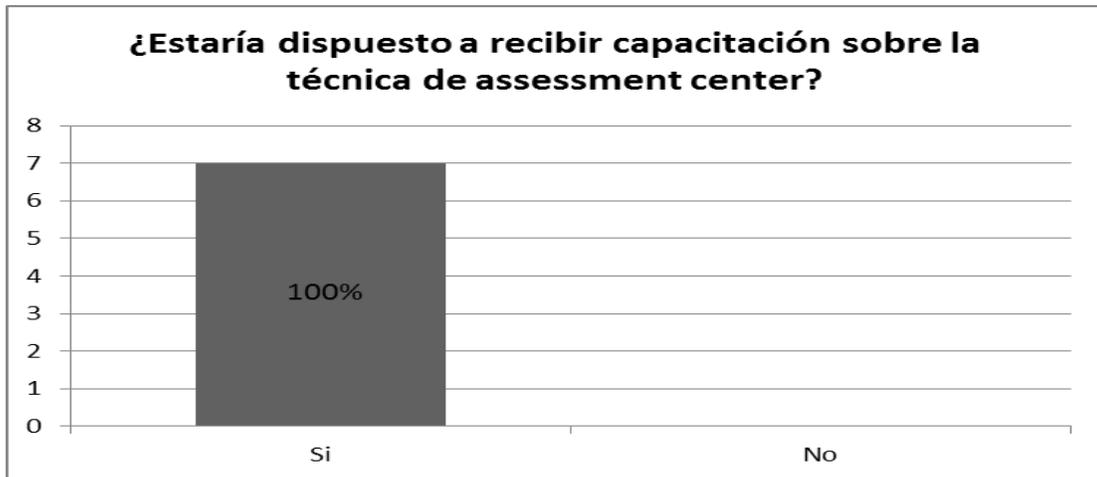
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia obtenida de la muestra compuesta por 7 especialistas de reclutamiento comprendidos entre las edades de 23 a 35 años, de procedencia urbana, escolaridad universitaria.

De acuerdo a los resultados los 7 participantes del estudio consideraron importante la puesta en práctica de un plan piloto dentro de la institución. Para poner en práctica la herramienta es necesario partir de la interrogante ¿Qué competencias son asociadas para los colaboradores de un restaurante? Debido a que el método debe ser aplicable y eficaz para los requerimientos de la empresa a la cual se le propone realizar un cambio en sus manuales de reclutamiento de personal. Presentar el assessment center con características, aplicaciones, beneficios, ventajas y desventajas, así como la aplicación correcta dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal permitió conocer la disposición de los participantes para conocer, aplicar y analizar los resultados de la herramienta assessment center.

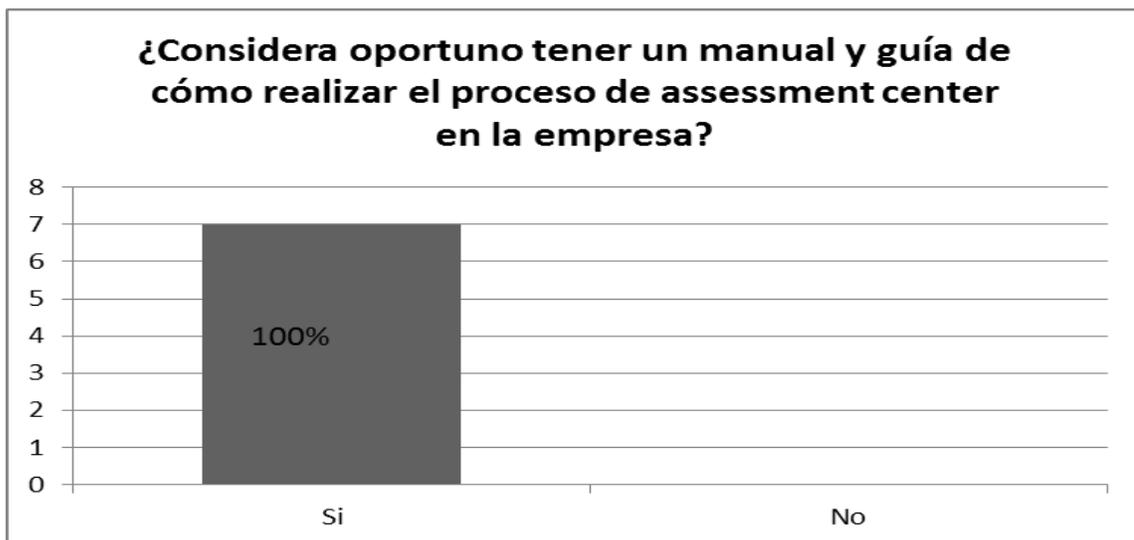
Gráfica No.6



Fuente: Elaboración propia obtenida de la muestra compuesta por 7 especialistas de reclutamiento comprendidos entre las edades de 23 a 35 años, de procedencia urbana, escolaridad universitaria.

Ante la disposición a formar parte de una capacitación sobre la técnica de assessment center los siete participantes respondieron que estaría dispuesto a recibirla.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia obtenida de la muestra compuesta por 7 especialistas de reclutamiento comprendidos entre las edades de 23 a 35 años, de procedencia urbana, escolaridad universitaria.

El total de la muestra respondió de forma positiva a la propuesta de tener un manual para realizar el proceso selección por medio de assessment center

dentro de la empresa, ya que consideran a esta técnica como: *“mejor determinación en el proceso. Captar mejores perfiles y más diversidad en el área de reclutamiento”*, *“captar perfiles más capacitados”*, sin embargo, es importante tomar en cuenta que para introducir un método de reclutamiento y contratación de personal es importante contar con los lineamientos a seguir, para lograr que el proceso se lleve de forma objetiva y pueda evaluarse los resultados del mismo que puede permitir en un futuro el análisis comparativo entre el método que utilizan actualmente.

Entrevista dirigida a los analistas de reclutamiento de personal de la empresa

TABLA No. 2

Interrogantes	Transcripción de la respuesta	Categorización de 1er. orden	Categoría psicológica
¿Cuáles son los beneficios de tener un manual de perfiles y descripción de puestos en la empresa para el proceso de reclutamiento y selección?	<p><i>"Buscar el mejor candidato". G.L.</i></p> <p><i>"Tener el conocimiento del perfil que se está buscando para la plaza disponible" L.Q.</i></p> <p><i>"Para tener claro las características de la persona que se está buscando para la plaza" E.L.</i></p> <p><i>"El beneficio es mutuo ya que nos basamos en perfil que ya tenemos para buscar a una persona que los posea" P.J.S.</i></p> <p><i>"Conocer cuáles son las capacidades que debe tener una persona para el puesto" K.F.</i></p> <p><i>"Contar con descriptores de puestos" L.R.</i></p> <p><i>"Para facilitar el proceso de reclutamiento y así mismo garantizar que el personal que ingrese a la empresa cuente con el perfil requerido" E.R.</i></p>	<p>-Personal idóneo.</p> <p>-Necesidades del puesto.</p> <p>-Productividad, claridad de las funciones.</p> <p>-Habilidades personales.</p>	Captación talento idóneo.
¿Considera que el proceso de selección que actualmente se utiliza en la empresa es el más adecuado?	<p><i>"Sí, porque el giro del negocio tiene mucha rotación por lo tanto no hay tiempo para otro método" L.Q.</i></p> <p><i>"No, porque los procesos de hoy en día son más factibles de realizarlos con ayuda de la tecnología y no de forma anticuada escrita, la tecnología mejora el proceso" P.J.S.</i></p> <p><i>"No, debería ser más dinámico por el tipo de plazas y el rango de edad" G.L.</i></p> <p><i>"No, porque se necesita de una herramienta que nos permita conocer más a los candidatos" E.L.</i></p> <p><i>"No, porque al ser una empresa de consumo masivo debe reclutar en base a competencias y actualmente no lo hace" E.R.</i></p> <p><i>"No, es tradicional y no evalúa competencias" L.R.</i></p> <p><i>"No hay cómo evaluar competencias de las personas, solo a través de las psicométricas que es subjetivo" K.F.</i></p>	<p>-Administración de tiempo no adecuada.</p> <p>-Carencia de tecnología actualizada.</p> <p>Ausencia de perfil por plaza.</p> <p>-Carencia de información del postulado.</p> <p>-Ausencia de evaluación por competencias.</p>	Proceso de selección tradicional.
¿Cuáles considera que son las desventajas del modelo de selección que	<p><i>"Que se haga un mal filtro de candidatos" G.L.</i></p> <p><i>"Perfiles estándar, rotación de personal" E.R.</i></p> <p><i>"Que el personal se retire de la empresa por</i></p>	<p>-Debilidad en los filtros del proceso.</p> <p>-Carencia de perfiles</p>	Identificación del personal inadecuado Pérdida de

actualmente tiene la empresa?	<p><i>no conocer su responsabilidad” L.Q.</i></p> <p><i>“Las personas se retiran rápido de la empresa” E.L.</i></p> <p><i>“Esté devaluado y no permite ver competencias específicas” K.F.</i></p> <p><i>“El sistema utilizado es un poco anticuado es más factible migrar directamente a que todo el proceso se realice electrónicamente y que el porcentaje reflejado de resultados dé los mejores perfiles” P.J.S.</i></p>	<p>específicos.</p> <p>-Falta de objetivos claros del puesto.</p> <p>-Rotación de personal.</p> <p>-Procesos de selección tradicional.</p>	<p>tiempo.</p> <p>Utilización de recursos obsoletos</p> <p>Rotación de personal</p> <p>Ausencia de selección por competencias</p>
¿Cuáles considera usted que sean los beneficios que obtendrían los analistas de reclutamiento y selección del personal al aplicar la técnica assessment center en los procesos de selección?	<p><i>“Mejores perfiles” G.L.</i></p> <p><i>“Mejor determinación en el proceso. Captar mejores perfiles y más diversidad en el área de reclutamiento” E.R.</i></p> <p><i>“Captar perfiles más capacitados” L.Q.</i></p> <p><i>“Mejor análisis al tomar decisiones para contratar a una persona” E.L.</i></p> <p><i>“Contrataciones más acertadas porque se tendrá más información de los candidatos” L.R.</i></p> <p><i>“Observar si posee las competencias que requiere la plaza” K.F.</i></p>	<p>-Perfil adecuado del puesto.</p> <p>-Contrataciones acertadas.</p> <p>-Competencias específicas</p> <p>-Capacitaciones al personal.</p>	<p>Optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal.</p>

Descripción: De acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista se puede identificar que el personal de reclutamiento utiliza un proceso de selección tradicional que carece de evaluación por competencias, de perfiles según el puesto de trabajo y esto permite la poca administración del tiempo. La empresa facilita a sus reclutadores manuales para la selección del personal los profesionales de esta área se alienan a los procesos ya establecidos por la institución estos les permiten conocer parcialmente a los candidatos, debido a factores tiempo y métodos disponibles.

Los reclutadores que formaron parte del presente estudio manifiestan la necesidad de incorporar procesos innovadores de reclutamiento de personal que se enfoque en las exigencias y necesidades de la plaza vacante para crear perfiles de puesto y buscar al personal idóneo a través de la evaluación de las habilidades y competencias personales del candidato e identificar el talento humano apto.

Los participantes manifiestan que los beneficios que obtendrían los analistas de reclutamiento y selección del personal, al aplicar la técnica assessment center en los procesos de selección, es la incorporación de procesos innovadores de reclutamiento de personal que se oriente a la descripción de los perfiles para el puesto y a las competencias del candidato, con el propósito de promover utilidades para la empresa y el colaborador, contrataciones acertadas y capacitaciones objetivas.

Assessment center impulsa la generación de perfiles adecuados para las características de las plazas vacantes en un proceso dinámico. La optimización del proceso permite a la empresa ubicarlo en el puesto idóneo, que como consecuencia trae satisfacción para el empleado y productividad para la empresa porque se asegura que su personal brindará un servicio adecuado a los clientes.

Triangulación de datos

TABLA No. 3

Categorías	Fuentes de información		Conexión
	Observación	Entrevista	
Captación talento idóneo.	-Proceso de selección tradicional -Técnicas de entrevista -Perfil definido. -cuestionario escrito.	-Aplicación de pruebas psicométricas	Proceso de reclutamiento tradicional.
Proceso de selección tradicional.	-Tiempo invertido en el proceso -Entrevistas prolongadas y -Protocolos de la empresa.	-Herramienta que disminuya el tiempo del proceso	Administración inadecuada de tiempo.
Optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevistador -Adaptación al cambio	-Procesos obsoletos -Proceso lento -Falta de dinamismo	Herramientas y estrategias de reclutamiento tradicional.

Las dos técnicas aplicadas durante el trabajo de campo permitieron identificar claramente la permanencia de un proceso de reclutamiento y selección de personal tradicionalista que no cumple con las necesidades para el puesto que en su momento fueron evaluadas las personas, debido a que no incluyen una evaluación por competencias y habilidades desarrolladas. Esto claramente incidirá en el alcance de objetivos de la tarea del puesto ya que si se contrata a la persona equivocada tomará un tiempo específico para poder inducirla a las necesidades que debe cumplir.

El proceso de reclutamiento y selección que actualmente utilizan en la organización conlleva un orden lógico que de alguna manera permite detectar varias características en los postulantes al puesto de trabajo, sin embargo es importante que la organización esté a la vanguardia y las exigencias del mercado para poder alcanzar los objetivos empresariales; por lo que la utilización de estrategias como el assessment center podría ser una herramienta fundamental dentro de la organización y para el departamento de recursos humanos.

3.3. Análisis general

De acuerdo al análisis de los resultados de la presente investigación se pudo identificar que poseen manuales o perfiles de puesto para el proceso de reclutamiento que actualmente manejan en la selección del personal, herramientas que les permite conocer a los candidatos para las plazas vacantes; pero que no incluye un análisis desde las competencias como actualmente se ha evidenciado se adquiere de una forma más específica al talento humano para integrarse a una plaza vacante. Es decir, el proceso de reclutamiento que actualmente utilizan se basa generalmente en la utilización de técnicas como la entrevista con una formalidad de acuerdo al perfil definido, cuestionarios escritos y aplicación de pruebas psicométricas que no evalúan competencias; se

enfocan más a los procesos. Se habla entonces de un proceso de selección tradicional.

Posteriormente a una evaluación que permitiera identificar el método que actualmente utilizan en el proceso de reclutamiento se pudo también identificar que el personal de recursos humanos dedicado a esa actividad reconoce otras estrategias de reclutamiento como el assessment center y que no es utilizada dentro del espacio laboral donde se desarrolla, sin embargo es interesante mencionar que aunque conocen y reconocen de las bondades y de las características de esta técnica no la aplican prefieren seguir utilizando lo ya establecido aunque no necesariamente llegue a los mejores resultados. La innovación en las organizaciones es fundamental sobre todo por las mismas exigencias del mercado y las necesidades de los clientes, la actualización en un sentido amplio de las empresas permitirá tener un mejor control, más rentabilidad y más atracción de clientes. Y este punto es importante aclararlo en especial cuando se está seleccionando a personas que se desempeñaran en puestos como servicio al cliente, esta persona debe cumplir con toda una serie de requisitos personales, actitudinales y competencias específicas en las que el cliente se encuentre satisfecho a la hora de establecer contacto con ella.

Regularmente las organizaciones no prestan mayor atención a estos puestos de trabajo, sin embargo, las responsabilidades desde este puesto son igual o más importante que una gerencia dentro de la jerarquía organizacional. Por ello es fundamental reclutar y seleccionar al talento humano más especializado y oportuno para satisfacer las demandas al puesto. De allí la importancia de los perfiles de puestos que delimiten las atribuciones dentro de cada puesto.

Aunque es importante contar con la optimización de recursos físicos, materiales y de tiempo como lo plantea la técnica de assessment center pareciera que más importante es captar al talento humano. Esta es otra de las

ventajas de esta técnica durante el proceso de reclutamiento. Por ello es oportuno que si el personal que se dedica al reclutamiento dentro del departamento de recursos humano conoce sobre la técnica la ponga en práctica a fin de mejorar los proceso e identificar mejor al personal de nuevo ingreso dentro de la empresa.

Al no realizar un proceso de selección por competencias es difícil evaluar la habilidad que ha adquirido el candidato a través de su propia metodología, técnicas específicas, experiencia y práctica en sus trabajos anteriores, que les ayudan a simplificar procedimientos mentales y laborales para cumplir con las tareas asignadas. Ante esta situación es importante tomar en cuenta que la persona podría poseer el conocimiento pero no haya desarrollado la habilidad, por lo que es necesario evaluar la competencia; esto, no es más que la comprobación de las habilidades y aptitudes del candidato durante el proceso de reclutamiento y selección que permitirá evidenciar las competencias individuales y verificar que sean las requeridas para el puesto, lo cual ayudará a la elección del personal idóneo y que el individuo tenga una experiencia vivencial del puesto, ambos lados podrán comprobar si se ajustan a las expectativas tanto de la empresa como del empleado.

De esa forma se sostiene que con la elaboración de un manual de proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias a través de la técnica de assessment center que evalúe la capacidad real y demostrada al realizar un trabajo, ya es un conjunto de capacidades, habilidades, destrezas y actitudes que están entrelazadas para el desempeño de un puesto determinado se obtendrá de una mejor forma al personal que se está buscando. En este sentido a través de la presente investigación se elaboró un proceso de inducción que permitió sintetizar el conocimiento de la técnica de assessment center en el personal de la empresa multinacional que se encarga del reclutamiento con el propósito de mostrar su utilización, herramientas, estrategias, particularidades y

eficacia; éste mismo se le facilitó a la empresa y se sugirió garantizar la creación de perfiles realistas adecuados a las características y exigencias de una institución con el objeto de prestar un mejor servicio al cliente y así logra romper los esquemas tradicionales que imposibilitan las mejoras en el proceso de selección de personal dentro de la cadena de restaurante.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El assessment center es una herramienta útil para el proceso de evaluación por competencias porque dinamiza el procedimiento de reclutamiento y la captación del talento idóneo para la empresa de acuerdo a aprendizajes previos.
- Los especialistas en reclutamiento y selección de personal de la institución poseen escaso conocimiento sobre la herramienta de assessment center sin embargo cuentan con disposición para conocerla e incluirlo en el proceso que actualmente realizan.
- Es importante que las administraciones dentro de las empresas estructuren perfiles de puesto específicos de tal forma que se determinen las responsabilidades dentro de cada uno y que el contratado reconozca cuales son sus atribuciones.
- Entre las competencias asociadas que destacan en los colaboradores de la empresa multinacional en la que se realizó la presente investigación están: capacidad de relaciones interpersonales, orientación al servicio y liderazgo, empatía.
- Para realizar un proceso de reclutamiento y evaluación por competencias de servicio al cliente en una empresa de restaurantes a través del assessment center es necesario poseer las herramientas de evaluación: conocer y saber aplicar la técnica, espacio físico y el material enlistado en el manual para cada una de las actividades.
- El proceso de evaluación por competencias a través de assessment center es de aproximadamente 12 horas, distribuidas en diferentes

sesiones, abarca desde la elección de la fuente de reclutamiento y evaluación del currículum hasta la inducción del colaborador.

4.2. Recomendaciones

- Implementar el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de la técnica de assessment center debido a las bondades que proporciona como: manejo del tiempo, evalúa en función a capacidades y habilidades en función de las tareas y su dinamicidad.
- Capacitar al personal de reclutamiento y selección de personal en assessment center y así contribuir a una elección de acuerdo a las capacidades y habilidades necesarias para los puestos a ocupar.
- Por la naturaleza de la empresa se recomienda al departamento de recursos humanos la implementación de las herramientas de assessment center en el proceso de reclutamiento y selección de personal para captar al talento idóneo de acuerdo a las competencias necesarias en los colaboradores de la institución.
- Es necesario implementar assessment center para identificar y verificar que los candidatos posean las competencias adecuadas para el puesto que aplican dentro de la institución.
- El proceso de evaluación de competencias a través de assessment center permitirá programar el tiempo disponible y la visualización práctica de las habilidades de los candidatos, por lo que es recomendable conocer la herramienta y los tiempos de aplicación para optimizar recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. "Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias". (3ª. Ed.). Argentina: Granica. 2001. PP. 78.

Barquero Corrales, Alfredo. La administración de recursos humanos. 1ª. Edición. San José, C.R: EUNED, 2005. Pp.188. ISBN: 9977-64-330-X

Cejas, E. (Consultado el 28/02/2014). "La formación por competencias laborales" Tesis inédita. (En red).

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento Humano. México DF. McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. Pp. 575. ISBN: 978-970-10-7340-7

Delgado González, Belén Ena Ventura. Recursos humanos. 4ª. Edición. Madrid, España: Ediciones Paraninfo. 2011. Pp. 350. ISBN: 978-84-9732-580-6

Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional. 1ª. Edición. México: Cengage Learning, 2007.

DESSLER, Gary; Administración de Personal; Editorial Prentice-Hall, Pilar Mascaró Sacristán, traductora; Octava Edición; año 2001, México D. F.; 700 páginas.

GRADOS, J. (2000). Centros de evaluación (Assessment Center) .(1ª. Ed.). México: Manual Moderno.

Orígenes y desarrollo [aspiracioland.wordpress.com/"metodos-de-seleccion/](http://aspiracioland.wordpress.com/), 8 Septiembre 2015, pág. 1

Los efectos de un mal proceso de selección
www.ventrevista.com/blog/?p=181, 5 de Agosto de 2015, pag. 181.

Mondy, R. y Noé Robert M. *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación, México, 2005.

Reyes, Ponce Agustín. *Administración de personal, relaciones humanas*. México: Limusa, Noriega Editores., 2005.

Robbins, Stephen P. David A. Decenzo. *Fundamentos de administración*. 3ª. Edición. México: Pearson Educación. 2002. Pp. 552. ISBN: 970-26-0323-4

Rojas, Pedro. *Reclutamiento y selección 2.0. la nueva forma de encontrar talento*. 1ª. Edición. Barcelona. Editorial UOC. 2010. Pp. 230. ISBN: 978-84-9788-927-8

Werther William B., Jr. Ph. D. *Administración de recursos humanos*, México, México DF. McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008.

ANEXOS

Anexo N.1

ENTREVISTA A RECLUTADORES



ENTREVISTA

Nombre: _____

Fecha: _____

1. ¿En su empresa existen manuales o perfiles de puesto?

SI

NO

¿Cuáles son los beneficios de tener un manual de perfiles y descriptor de puestos en la empresa, para el proceso de reclutamiento y selección?

2. ¿Considera usted que el proceso de selección que actualmente se realiza en la empresa, es el más adecuado? Si-no ¿Por qué?

SI

NO

Porque: -----

3. ¿Qué tipos de procesos de reclutamiento y selección conoce usted además del utilizado en la empresa?

4. ¿Mencione algunos métodos de selección modernos del cual usted tenga conocimientos?

5. ¿Cuáles considera que son las desventajas del modelo de selección que actualmente tiene la empresa?

6. ¿Qué conocimientos posee usted respecto a la técnica de assessment center para la selección de personal?

7. ¿Ha utilizado usted alguna vez la técnica de assessment center en otra empresa?

SI

NO

8. ¿Considera usted que es una técnica efectiva en el proceso de selección?

SI
NO

9. ¿Cuáles considera usted que sean los beneficios que obtendrían los analistas de reclutamiento y selección al aplicar esta técnica en los procesos de selección?

10. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación sobre la técnica de assessment center?

SI
NO

11. ¿Su jefe inmediato cuenta con amplia información sobre el tema?

SI
NO

12. ¿Cree que es importante realizar una prueba piloto sobre la técnica de assessment center?

SI
NO

13. ¿Considera oportuno tener un manual y una guía de cómo realizar el proceso de assessment center en la empresa?

SI

NO

Anexo N.2



Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario Metropolitano –CUM–
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs– “Mayra Gutiérrez”

Proceso de entrevista no. _____

Guía de observación focalizada

Puesto _____ Entrevistador: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____

PRIMERA PARTE: evaluación conductual

Instrucciones: Marque con una “X” la opción que usted observó en el proceso de selección.

SI NO

Rapport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tono de voz adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad del entrevistador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sensibilidad del entrevistador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materiales completos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente físico adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización del proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto visual no intimidante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lenguaje corporal adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SEGUNDA PARTE: áreas de mejora según lo observado.

Instrucciones: escriba según lo observado lo que necesita ser mejorado en el proceso de entrevista actual.

- Metodología de entrevista Por qué? _____
- Optimización del tiempo Por qué? _____
- Técnicas de entrevista Por qué? _____
- Materiales utilizados Por qué? _____
- Experiencia del entrevistador Por qué? _____

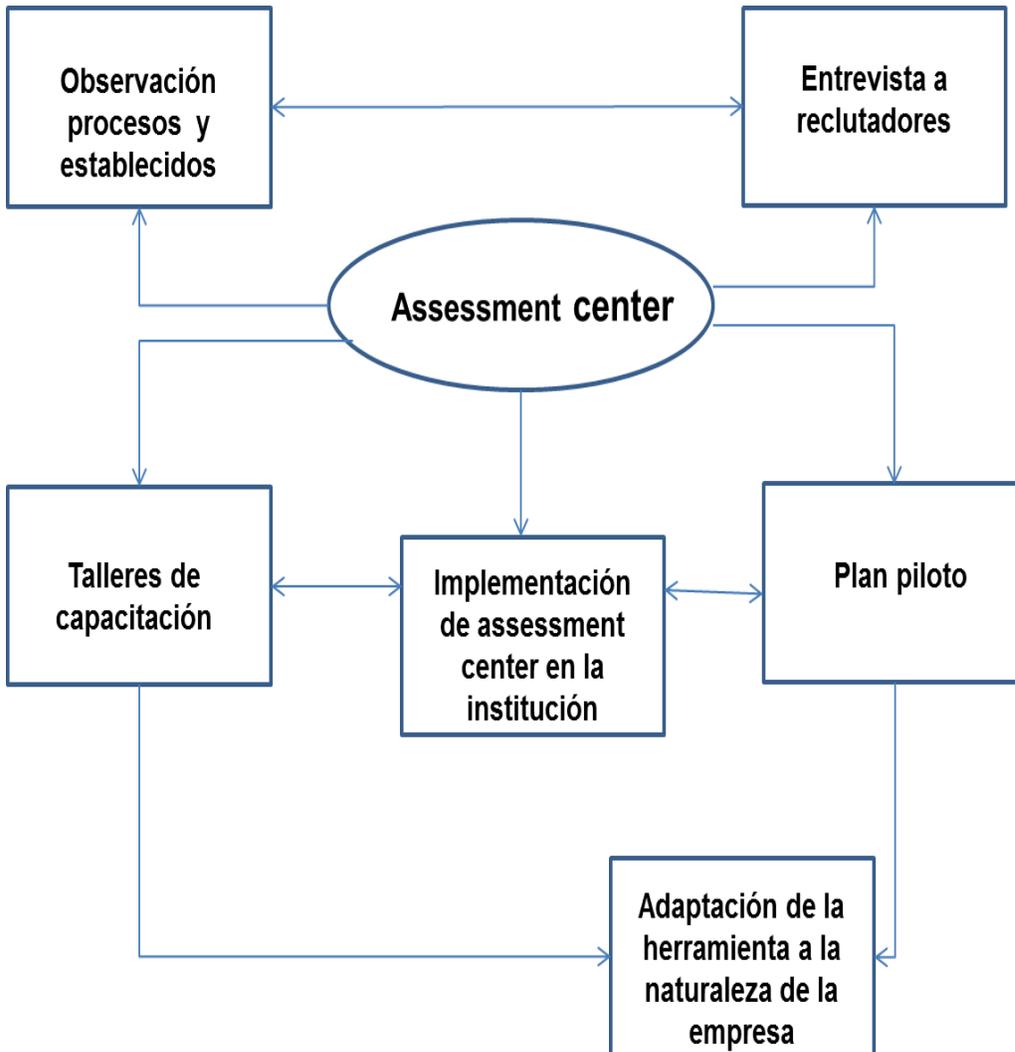
Anexo N.3







Flujograma





Manual de Competencias



Assessment Center



INTRODUCCIÓN

El Assessment Center es una serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten individuos para ser observados por personal previamente entrenado, señalarán los más adecuados en función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto determinado. Los resultados y anotaciones de los observadores son analizados, discutidos e integrados, en los días siguientes a la elaboración del Assessment Center. Durante este proceso se discute la presencia, ausencia y frecuencia de determinados comportamientos. Los Assessment Centers o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional. No importando el puesto dentro de la empresa o su responsabilidad, todo profesional está obligado a aprender constantemente cosas nuevas Y la empresa a conocer el desarrollo y competencias de su personal, en busca de su multi-operatividad.

El propósito principal del Assessment Center, según Cegos (2004) es prever el rendimiento que va a tener una persona en un puesto de trabajo, contemplándola y no sólo determinados factores que intervienen en el desempeño de un puesto; considerando a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de indagar qué candidato va a encajar mejor con un puesto concreto en una organización específica. El Assessment Center está diseñado para minimizar las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Los objetivos de los assessment Center son:

- Brindar el mejor trato a nuestros consumidores
- Hacer al cliente sentirse en casa.
- Facilitar los procesos para que la experiencia del consumidor influya sin inconveniente
- Asegurar el nivel de calidad del producto definido
- Fomentar la pasión en el servicio al cliente

Los Assesment Center aportan información de doble dirección. La empresa obtiene un conocimiento más profundo de sus profesionales y éstos, a su vez, pueden participar de forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional, toda vez que se produce una toma de consciencia más objetiva de sus propias aptitudes, competencias y limitaciones.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ASSESSMENT CENTER

Objetivo General

Proporcionar a las empresas un manual que les permita ejecutar del proceso de evaluación por competencias por medio de la herramienta assessment center, para que la organización pueda seleccionar al personal idóneo de acuerdo a las competencias necesarias para la empresa.

Objetivos Específicos

Que este manual le permita a la empresa:

- Identificar y evaluar al personal correcto que cumpla con las necesidades de la organización.
- Aumentar la incidencia de la elaboración de dichas actividades como parte del proceso de selección para lograr un perfil.
- Generar un ambiente inclusivo
- Permitir que los colaboradores tomen decisiones en el momento para asegurar la satisfacción del cliente

Procesos del departamento de Recursos Humanos (Al introducir assessment center)

- ✓ Elección de fuente de reclutamiento: Se elige fuente de reclutamiento para que sea el más adecuado para cada puesto de trabajo.
- ✓ Recepción de Solicitudes y CV: Se reciben las solicitudes y hojas de vida para analizar el perfil y ver si cumple con los requisitos para el perfil y de esta manera reducir la cantidad de personas para entrevista.
- ✓ Primera Entrevista : De esta manera se conoce al candidato y se obtiene más información, tanto personal como socioeconómica
- ✓ Assessment Center : Se realizan actividades para conocer si el candidato posee las competencias que se requieren para realizar las tareas de su puesto de trabajo.

- ✓ Segunda Entrevista: En esta segunda entrevista se le da más información al candidato acerca del puesto, horarios, salario para constatar que estén de acuerdo con lo que se les ofrece, aplica únicamente para gerentes de turno y personal administrativo.
- ✓ Día de prueba para los colaboradores y 2 en el caso de gerentes
- ✓ Confirmación del candidato
- ✓ Exámenes de Laboratorio : Debido al giro de la empresa y sus normas de calidad, el chequeo médico ayuda a tener un mejor reclutamiento ya que se conocen los problemas de salud del candidato y si cumple o no con los regímenes de la empresa.
- ✓ Entrega de Papelería: Se recibe toda la papelería del candidato, tramites como igss, antecedentes, documentos personales etc. Para tener los expedientes completos para cualquier gestión.
- ✓ Contratación: Se llena el contrato y es firmado por los candidatos, en el cual se compromete con la empresa a todas las normas y ofrecimientos de la misma.
- ✓ Inducción: Se le brinda la inducción necesaria para crear identificación de la empresa, así mismo que se conozca su misión visión valores y las políticas de la corporación.

Guía y Metodología del Assessment Center

El Assessment Center, es una evaluación basada en la observación directa de los comportamientos y desempeños requeridos para el ejercicio efectivo de un puesto, rol o función.

En un Assessment Center, se evalúan competencias que el participante debe poseer y no que sean objeto de capacitación o desarrollo; es decir son cualidades que la persona debe traer.

En base al sistema de Evaluación Assessment Center, Dunkin Donuts tomara como parte del proceso de selección esta herramienta que permitirá identificar a los candidatos idóneos, mediante la observación directa del comportamiento que manifiestan al ser expuestos a una serie de situaciones o dinámicas relacionadas con el puesto de trabajo.

Las áreas que se evalúan en el Assessment dependerán de las competencias críticas de cada puesto de trabajo, pero independientemente del puesto que se evalúe, el proceso general a seguir es el mismo.

Se recomienda que en el ejercicio participen evaluadores del área de Reclutamiento y Selección y Capacitación, ya que es importante que Reclutamiento y Selección validen la primera impresión causada por el candidato y que al mismo tiempo capacitación reconozca y detecte necesidades de capacitación que serán desarrolladas durante el proceso de inducción a la empresa. Durante la conducción de la metodología debe haber al menos dos evaluadores.

Competencias a Evaluar

En el Assessment, se llevan a cabo distintas dinámicas grupales, las cuales permiten evaluar distintas competencias de forma simultánea.

Para efectos de administrar de forma más efectiva, los procesos de evaluación mediante el Assessment center, la población a evaluar se dividió en dos grandes grupos: 1) Personal operativo y 2) Personal administrativo de restaurantes (gerentes de restaurante).

En el caso de puestos Operativos se estima que el número máximo de participantes a evaluar es de 10 personas, mientras que para Gerentes el número máximo es de 5 participantes.

Para cada grupo debe implementarse un ejercicio distinto, ya que se evalúan distintas competencias, empleando diferentes técnicas de evaluación, dinámicas y ejercicios. A continuación se detallan las competencias o criterios a evaluar durante los distintos sistemas.

SECAP Operativo: ROL

OBSERVACIONES

1. RELACIONES INTERPERSONALES: *Comunicación+Trabajo en Equipo*

2. ORIENTACION AL SERVICIO: *Actitud + Simpatía + Proactividad + Orientación al Servicio*

3. LIDERZGO: *Iniciativa + Calidad + Liderazgo + Logros*

Gerentes de Restaurante ROL –E

COMPETENCIAS A EVALUAR

1. RELACIONES INTERPERSONALES: *Comunicación + Trabajo en Equipo + Desarrollo de Relaciones*

2. ORIENTACION AL SERVICIO: *Pro actividad + Orientación al Servicio*

3. Liderazgo: *Liderazgo + Influencia + Dirección + Impacto + Integridad + Flexibilidad ante el Cambio + Compromiso + Cumplimiento de Normas*

4. ENFOQUE ESTRATEGICO: *Enfoque Estratégico + Toma de Decisiones + Solución de Problemas + Organización de Ideas + Planificación y Organización*

NIVEL META DE REQUERIDO PARA CADA COMPETENCIA

ASPECTO	COMPETENCIA	NIVEL META
Manejo Personal	<i>Empatía</i>	3
	<i>Autoconfianza</i>	3
Manejando al Equipo	<i>Desarrollo de otros</i>	3
	<i>Hacer responsables a las personas</i>	3
	<i>Liderazgo de equipos</i>	3
Manejando el Trabajo	<i>Orientación a resultados</i>	3
	<i>Orientación al Cliente</i>	3
	<i>Iniciativa</i>	3
	<i>Solución de problemas</i>	3
	<i>Preocupación por el orden</i>	4
Manejando la Colaboración	<i>Influenciar a otros</i>	3
	<i>Trabajo en equipo</i>	3

Cada punto crítico está conformado por competencias específicas, las cuales a su vez poseen un nivel meta establecido para los puestos de liderazgo.

Proceso General

A continuación se describe el procedimiento general que se sigue para la aplicación de dinámicas en el SECAP, con el objetivo de orientar al lector, y que pueda reproducir los mismos procedimientos y resultados en su país.

- **Bienvenida:** En este primer momento, el facilitador da una bienvenida cálida y cordial a los participantes. El objetivo principal de esta etapa es brindarles información sobre las actividades que se realizarán y generar un ambiente de confianza entre el grupo.
- **Presentación:** Inmediatamente después que el facilitador ha dado la bienvenida a los participantes, y le ha explicado el objetivo de la reunión, realiza dinámicas de presentación para que todos se conozcan. Estas deben generar un ambiente agradable y relajado, a fin de lograr que el candidato se relaje y empiece a actuar de forma natural.
- **Aplicación de dinámicas:** Una vez generado un ambiente de confianza, el facilitador procede a aplicar las dinámicas que permitirán evaluar los criterios de selección y competencias establecidas en los candidatos. Las dinámicas variarán según las competencias de los puestos, y para su aplicación deberán considerarse siempre aspectos tales como el tiempo a invertir, material a utilizar, lugar a realizarla, etc.
- **Registro de la información:** Durante la realización de las dinámicas los facilitadores y evaluadores deberán registrar la información obtenida en el formato establecido. Haciendo uso de las Tarjetas de Evaluación que contienen las Matrices de Comportamientos.
- **Evaluación y Validación de Resultados:** Al terminar el assessment, los evaluadores y facilitadores deberán reunirse a “calibrar” o validar apreciaciones a fin de obtener resultados similares (sin mayor grado de variación) que permitan llegar a un promedio que defina que candidatos continúen o no en el proceso.

Proceso de Evaluación y Calificación de Candidatos

Durante la metodología y ejercicio del assessment, los evaluadores deberán hacer uso de las tarjetas de Evaluación del assessment, las cuales contienen las competencias a evaluar y los comportamientos asociados a dichas competencias.

Los evaluadores deberán utilizar la guía de calificación e identificar si los candidatos cumplen o no con los comportamientos descritos en las tarjetas. La guía para calificar es la siguiente se utiliza la puntuación de 1 a 10 una clave numérica.

- De 1 a 3= El candidato no cumple expectativas

- De 4 a 6 = El candidato cumple expectativas
- De 7 a 10 = El candidato excede las expectativas

Instrucciones para completar el formato de registro de evaluaciones participantes

1. Anotar los nombres de los participantes en el "Formato de Registro de Evaluaciones Participantes. El formato a utilizar dependerá del tipo de puesto que se este evaluando.
2. Observar si los participantes cumplen o no con las conductas indicadas en la tarjeta del criterio de evaluación, que esta siendo calificado en la dinámica. Cada dinámica o ejercicio del assessment, califica distintas competencias, por lo que es importante tener la tarjeta correcta al momento de observar a los candidatos.
3. La calificación de cada conducta debe colocarse en el espacio indicado del Formato de Registro de Evaluaciones, siguiendo la clave numérica o de color arriba mencionada.
4. La calificación d cada conducta debe colocarse en el espacio indicado del Formato de Registro de Evaluaciones, siguiendo la clave numéricas o de color arriba mencionada.

HOJA DE EVALUACION

Competencias a evaluar	Presentación			Fabrica			Porra (Personal Operativo)			Servicio (Operaciones)		
VALORACIÓN: - 1 a 3= El candidato no cumple expectativas - 4 a 6 = El candidato cumple expectativas ----- - 7 a 10 = El candidato excede las expectativas												
	1- 3	4- 6	7- 10	1- 3	4- 6	7- 10	1- 3	4- 6	7- 10	1- 3	4- 6	7- 10
EMPATÍA												
AUTOCONFIANZA												
DESARROLLO DE OTROS												
HACER RESPONSABLES A LAS PERSONAS												
LIDERAZGO DE EQUIPOS												
ORIENTACIÓN A RESULTADOS												
ORIENTACION AL CLIENTE												
INICIATIVA												
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS												
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN												
TOTAL												
OBSERVACIONES:												

C
o
o
r
p
o
r
a
t
i
v
a
s

TOTAL/3*100

Pasos para puestos operativos

Primer paso PRESENTACION CREATIVA	
OBJETIVO:	Lograr la integración y conocimiento de los miembros del equipo, de una forma interactiva y amigable. Establecer un clima de confianza en el grupo. Evaluar las Relaciones
DURACION:	5 minutos de preparación y 2 minutos para exponer, por participante. El tiempo de presentación no debe exceder los 25 minutos. (Manejar el tiempo para grupos más grandes).
QUE SE NECESITA:	No se necesita material adicional para esta dinámica.
QUE HACER:	<p><i>Preparación:</i></p> <p>Se le pide a los participantes, que formen parejas. Tendrán 5 minutos para conocerse y compartir información personal, laboral, gustos, pasatiempos, etc. El objetivo es que cada candidato presente a su pareja de la forma más creativa y original posible.</p> <p><i>Presentación:</i></p> <p>Cada pareja contará con 3 minutos para llevar a cabo la presentación en ella deberán mencionar aspectos personales, tales como; nombre, edad, estudios, pasatiempos, experiencia laboral, objetivos; dicha presentación debe ser lo mas creativa posible.</p>
QUE ASPECTOS OBSERVAR Y EVALUAR:	Relaciones interpersonales (si tiene contacto con la audiencia y evaluadores, si mira a los otros a los ojos al hablar, si se interesa por conocer al otro y si obtiene suficiente información de su pareja). Respeto por los demás (si presta atención e interés por conocer a los otros). Seguridad y confianza al hablar, dominio de si mismo, fluidez verbal, orden de ideas, estructura de la presentación y creatividad.
COMPETENCIA PREDOMINANTE	RELACIONES INTERPERSONALES

Segundo paso	
FABRICA DE PRODUCTOS PARA EL CLIENTE	
OBJETIVO:	Observar las habilidades de los candidatos para trabajar en equipo en el logro de un objetivo común, así como la capacidad de los participantes de asumir el liderazgo, adaptarse al cambio, colaborar con otros y satisfacer al cliente.
DURACION:	20 Minutos / 3 rondas de producción, 5 minutos por ronda. 15 Minutos para las presentaciones (5 minutos por grupo).
QUE SE NECESITA:	Papel periódico u hojas en blanco en abundancia (cortar cuadros de 13.5 x 11 cm aproximadamente), cronometro.
QUE HACER:	<p>Primera Parte: Se divide al grupo en partes iguales 2 o 3 grupos dependiendo la cantidad de participantes. Cada equipo debe ponerle un nombre a su fábrica, ellos serán los obreros. La misión es complacer al cliente (el facilitador juega este rol), produciendo el mayor número de productos de calidad en el tiempo establecido. El facilitador deberá entregar una muestra del producto a elaborar.</p> <p>Se harán tres rondas de producción. En la primera se les explica que deberán producir sombreros de papel, la mayor cantidad en 5 minutos. Al faltar 1 minuto para que acabe el tiempo se les indica que ha habido un cambio y deberán producir aviones de papel. Cuando falte un minuto para cumplirse la segunda ronda de producción, el facilitador avisara que la orden ha cambiado a barcos de papel.</p> <p>Segunda Parte: Al terminar los 15 minutos de producción, el facilitador ira a los grupos a revisar los productos. Solo tomara en cuenta los barcos de papel, y aquellos que estén elaborados con calidad.</p> <p>Se les informara a los grupos que tienen 5 minutos de producción, el facilitador ira a los grupos a revisar los productos. Solo tomara en cuenta los barcos de papel, y aquellos que estén elaborados con calidad.</p> <p>Se les informara a los grupos que tienen 5 minutos para planear una presentación al cliente, en la cual deberán explicar las ventajas de su producto, beneficios para el cliente y responder a las preguntas del cliente.</p> <p>TODOS deberán participar en la presentación.</p>
QUE ASPECTOS OBSERVAR Y EVALUAR:	Liderazgo, iniciativa e influencia (quien asume el liderazgo y como es aceptado por los demás). Flexibilidad antes el cambio, como maneja el cambio de instrucciones, si es capaz de utilizar lo que ya ha hecho. Orientación al cliente, si en algún momento muestran interés por interactuar con el cliente y por fabricar los productos que este solicita.
COMPETENCIA PREDOMINANTE	LIDERAZGO, ORIENTACION AL CLIENTE.

OBSERVACIONES	
OBJETIVO:	Observar como los participantes del grupo desarrollan, organizan y planifican una actividad grupal. Al mismo tiempo evaluar el desenvolvimiento de los candidatos al momento de cantar, bailar y sonreír.
DURACION:	Preparación 10 minutos de preparación. 5 minutos para la presentación de las porras.
QUE SE NECESITA:	Cronometro. En algunos casos los participantes pueden necesitar papel y lápiz para anotar.
QUE HACER:	<p><i>Preparación:</i> Se divide al grupo en partes iguales 4 o 5 grupos dependiendo la cantidad de participantes.</p> <p>Cada equipo debe ponerle un nombre a su grupo.</p> <p>La misión es elaborar una porra creativa enfocada a Campero. La porra debe ser alusiva a Pollo Campero, pero puede basarse en ritmos ya existentes o totalmente nuevos.</p> <p>La porra debe incluir una coreografía y todos deben participar en el grupo.</p> <p>El facilitador dará las instrucciones y los grupos tendrán 10 minutos para planificar y ensayar su porra.</p> <p><i>Presentación:</i> Al terminar el tiempo de preparación, los participantes deberán pasar al frente a presentar su porra. Para esto tendrán 5 minutos.</p>
QUE ASPECTOS OBSERVAR Y EVALUAR:	<p>Relaciones interpersonales (cómo se relaciona con los demás, si toma en cuenta las opiniones e ideas de los otros, si se muestra abierto a la crítica, si escucha a los demás y se comunica de forma eficaz).</p> <p>Liderazgo (Observar quien toma la iniciativa en el grupo, si existe algún candidato que sobresalga y si es percibido por el resto del grupo como líder positivo, evaluar quien influye positivamente en los demás).</p> <p>Orientación al Servicio (Muestra una inclinación natural por ayudar y servir a los demás sin que le sea requerido, muestra una actitud positiva, proactiva y entusiasta, mantiene la calma y una actitud colaboradora al enfrentar conflictos o situaciones difíciles con el cliente, desarrolla y emprende acciones e iniciativas).</p>
COMPETENCIA PREDOMINANTE	RELACIONES INTERPERSONALES, ORIENTACION AL CLIENTE, LIDERAZGO.

Tercer paso APRENDIENDO EL MENU DD	
OBJETIVO:	Observar la habilidad de los candidatos para retener información de manera rápida de los productos del menú DD, y ofrecerlos al cliente enfocándose en las necesidades y requerimientos que el cliente solicita.
DURACION:	Preparación 3 minutos de preparación y 3 minutos de presentación por participante. No debe exceder más de media hora.
QUE SE NECESITA:	Cronómetro. Papeles o Fichas con los productos del menú DD, colocarlos dentro de una caja o una canasta.
QUE HACER:	<p><i>Preparación:</i></p> <p>Cada participante deberá sacar un papelito o ficha de la caja, cada ficha contendrá un producto del menú DD. El participante tendrá 3 minutos para aprender información básica del producto al cliente y venderlo.</p> <p>El facilitador deberá jugar el rol de cliente indeciso y hacer preguntas que permitan al candidato anticiparse a sus necesidades, mostrarse proactivo e improvisar para satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p><i>Presentación:</i> Al terminar el tiempo de preparación, los participantes deberán presentar su producto al cliente (facilitador), tomando como base la información que se les presentó.</p>
QUE ASPECTOS OBSERVAR Y EVALUAR:	Orientación al Servicio (Muestra una inclinación natural por ayudar y servir a los demás sin que le sea requerido, muestra una actitud positiva, proactiva y entusiasta, mantiene la calma y una actitud colaboradora al enfrentar conflictos o situaciones difíciles con el cliente, desarrolla y emprende acciones e iniciativas). Es necesario observar si la persona recuerda la información, la forma de dirigirse al cliente, su actitud, la forma de superar la resistencia del cliente, tono de voz, gesticulación, lenguaje no verbal, seguridad y trato al cliente.
COMPETENCIA PREDOMINANTE	ORIENTACION AL CLIENTE.