



EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL EFICAZ EN EL MUNDO ACTUAL

**MÁSTER UNIVERSITARIO DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS
ORGANIZACIONES Y EN RECURSOS HUMANOS**

**ASIGNATURA SBE013/SBE513: TRABAJO FINAL DE MÁSTER
CURSO 2022-2023**

Autora:
María Camila Moreno López, 26598656F (al429625@uji.es).

Tutor:
Dra. Veronica Reboll Bueso.

Resumen

Se plantea una propuesta de actuación frente a un proceso de selección, mediante el diseño de un assessment center, con el fin de llevar a cabo la incorporación de tres técnicos/as de selección de personal a la empresa del sector cerámico Becca company. Para dicha elaboración, se realizará en primera medida un análisis y descripción del puesto, y así identificar las necesidades evidencias en la actualidad. Asimismo, para tener mayor efectividad se establecerán diferentes canales y medios para la atracción y el reclutamiento existente. Cabe resaltar que se decidió realizar un assessment center debido a que se muestra como una técnica con alto nivel de fiabilidad y validez, la cual permite hacer uso de otras técnicas como entrevistas, role-playing o simulación, técnicas in basket, debates, entre otras. Y de esta manera, preseleccionar a los candidato/as más idóneos/as para el puesto, eliminando los sesgos en su aplicación y previniendo a su vez, la alta rotación de personal.

Abstract

In the present work, an action proposal will be carried out in front of a selection process, through the design of an assessment center, for the corresponding incorporation of three personnel selection technicians to the company of the ceramic sector Becca company. For this elaboration, an analysis and description of the position will be carried out in the first place, in order to identify the evident needs at present. Likewise, to be more effective, different spaces will be established for the attraction and recruitment. The decision to carry out an assessment center is because it's a technique with a high level of reliability and validity, and is composed of other techniques such as interviews, role-playing or simulation, in-basket techniques, debates, among others. And in this way, pre-select the better candidates for the position, eliminating problems in their application and to prevent the high staff turnover.

Índice

1. Introducción.....	4
2. Justificación.....	6
3. Marco teórico.....	8
4. Objetivos.....	12
4.1 Objetivo general.....	12
4.2 Objetivos específicos.....	12
5. Metodología.....	12
5.1 Método.....	12
5.2 Procedimiento.....	13
5.3 Participantes.....	14
5.4 Técnicas e instrumentos.....	14
6. Cronograma.....	17
7. Presupuesto.....	19
8. Resultados esperados y conclusiones.....	20
9. Competencias del máster a valorar.....	22
10. Transferencia de conocimientos.....	26
11. Referencias.....	29
12. Anexos.....	30
12.1. Anexo 1: Entrevista semiestructurada con director de RRHH.....	30
12.2. Anexo 2: Análisis y descripción de puestos.....	33
12.3. Anexo 3: Dinámica Isla desierta.....	34
12.4. Anexo 4: Técnica in basket.....	36
12.5. Anexo 5: Formato de registro y evaluación de competencias.....	37
12.6. Anexo 6: Ejemplo de preguntas en una entrevista de metodología STAR...38	
12.7. Anexo 7: Formato de perfil de competencias.....	39

Introducción

La selección de personal pertenece al proceso de abastecimiento de recursos humanos, y es la fase posterior al reclutamiento. Este, junto con la selección se entienden como dos partes de un mismo proceso, es decir, la entrada de recursos humanos a la organización. En este caso, el reclutamiento tiene como objetivo divulgar, atraer, incrementar la entrada y, por tanto, es una actividad positiva de invitación. Por otro lado, la selección es una actividad opuesta, es decir, de elección, de clasificación, de filtrar la entrada y, asimismo, de restringirla. (Chiavenato, 2011)

Ahora bien, como lo plantea Chiavenato:

La tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. (2011, pp.143)

A partir de lo anterior, el reto principal y más importante es hacer que todas las herramientas del proceso de selección presenten validez y veracidad. Esto quiere decir, que tanto las entrevistas como las pruebas psicométricas midan con precisión lo que aspiran identificar en los candidatos, y que de esta manera, cada una de las aplicaciones sean coherentes entre sí. La selección de personal es el proceso de evaluación de candidatos para una vacante concreta, que empieza con la criba curricular y finaliza con la contratación de la persona que se considera más adecuada, para ejecutar las funciones establecidas por el puesto. De igual forma, dicho proceso busca una adecuación entre la persona y la empresa, es decir, una relación significativa entre los valores individuales y los valores de la organización, lo que hace referencia al llamado encaje cultural. (Chiavenato, 2011)

Es importante realizar una óptima selección, definiendo de manera adecuada las competencias y teniendo en cuenta la experiencia y KPI'S o indicadores del puesto en

concreto. Así, como realizar una selección enfocada en las habilidades y capacidades, y estableciendo de manera transparente e imparcial que los candidatos sean los más adecuados para ejercer el puesto de trabajo, logrando los objetivos propuestos por la organización. Adicional, se considera fundamental que los valores y propósitos de los candidatos estén en consonancia con los de la compañía, lo que consolidará una mejor adaptación, y aminorará tiempos en la curva de aprendizaje.

Actualmente la importancia de la selección de personal y la implementación de técnicas modernas radica en que poco a poco se ha logrado avanzar enormemente en el mundo de la investigación y específicamente en relación a las técnicas de selección de personal, donde cada vez ha adquirido mayor complejidad y se vuelve un mundo mucho más exigente. Así pues, se han evidenciado diferentes sucesos importantes que han alterado la forma de vida de la humanidad, como lo es por ejemplo el auge de las nuevas tecnologías que ha modificado las formas de trabajar y las necesidades empresariales. Asimismo, la globalización que lleva a cambios económicos importantes. Otro ejemplo de esto, es el mercado informal, que cada vez condiciona mucho más a las grandes organizaciones a encontrar más estrategias para la producción, obtención de grandes resultados, y mayor necesidad de competir en el mercado. (Gumucio, 2010)

Seguido a esto, es preciso decir que, la selección de personal es la base para atraer y posicionar a las personas más adecuadas en cada vacante existente, con el fin de retener el talento en la organización. Cabe resaltar que este proceso es tan importante y necesario, que si se llega a tener problemas en su ejecución o surge algún tipo de error, la empresa obtendrá grandes consecuencias, como lo son la fuga de talento, baja confianza de la plantilla ya establecida, pérdidas económicas al tener que hacer de nuevo un proceso de selección, entre otros tantos. Este proceso cuenta con gran relevancia, debido a que a través de él por ejemplo, se determinan los trabajadores que van a formar parte de las organizaciones en un momento de crecimiento. Así como, en momentos complicados de salida de personas de la empresa. Las organizaciones deben establecer la importancia ascendente del proceso de selección, como una oportunidad para marcar la diferencia en el mercado, y de esta manera hacer crecer su plantilla. (Alles, 2016)

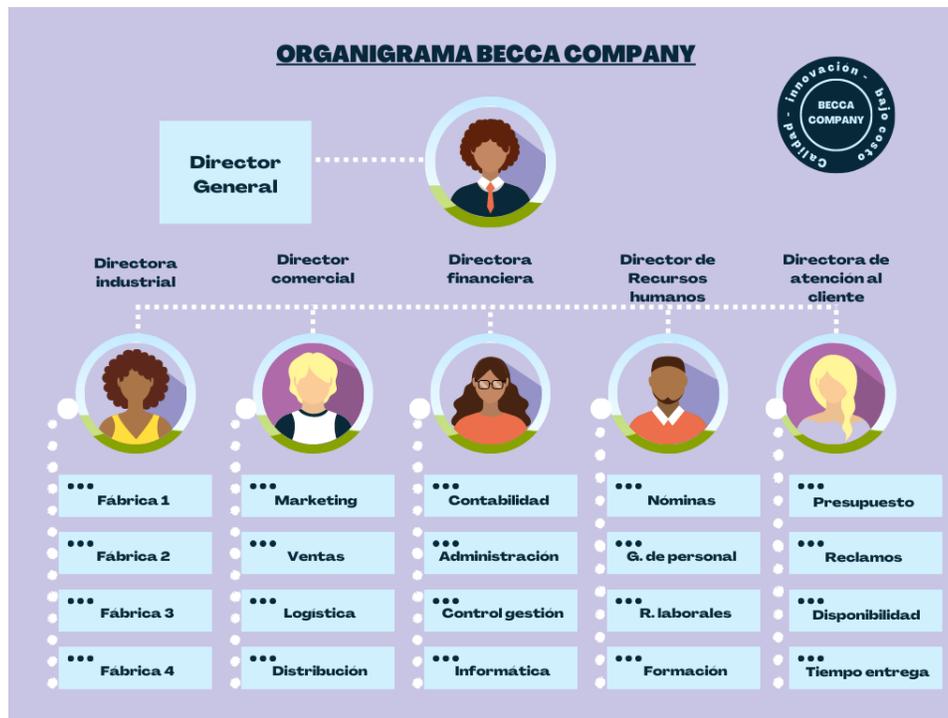
Justificación

Becca company es una empresa mediana del sector, específicamente de la industria cerámica. Su misión es el diseño, producción, suministro y venta de diferentes productos cerámicos, con el propósito de suplir las necesidades y exigencias de sus diferentes clientes, y asegurar de esta manera un notable resultado de calidad, innovación y coste. Seguido a esto, dentro de su visión esta afianzar su posición como industria cerámica a nivel nacional e internacional, orientada siempre a producir valor para todos los grupos de interés relacionados.

Dentro de sus valores organizacionales, está el diseño e innovación, con el fin de superar las expectativas de los clientes, brindando productos de excelente calidad. Asimismo, cuentan con alto compromiso con el cliente, siendo este, el núcleo del modelo de negocio, y estando siempre dirigidos a la ardua construcción de vínculos de confianza y seguridad a largo plazo. Adicional a esto, prestan gran atención al trabajo en equipo, pues es indispensable asumir los nuevos retos con apoyo y profesionalismo. Finalmente, la empresa tiene un alto nivel de ética y sostenibilidad, trabajando siempre con la máxima transparencia, e integrando el propósito de los objetivos del desarrollo sostenible, es decir, el progreso económico, social y medioambiental. (Pamesa Cerámica, Sin fecha)

Hasta el momento Becca company cuenta con 180 colaboradores/as, los cuales están distribuidos en cinco áreas específicas como se muestra en el organigrama. La primera de ellas hace referencia a la dirección industrial, donde se encuentran todas las fábricas en las que se efectúan los procesos de producción, fabricación, control de calidad y empaque. Seguido a esto, el área de dirección comercial, la cual se encarga de los procesos relacionados con marketing, ventas, logística y distribución. Asimismo, la tercera área, es la dirección financiera, donde se hace la contabilidad correspondiente, están los encargados de administración, control de gestión y los informáticos. De igual forma, se encuentra la dirección de Recursos humanos, donde se llevan a cabo los procesos de nóminas, gestión del personal, que incluye el reclutamiento, selección, contratación e incorporación. Así como, el equipo encargado de las relaciones laborales y la formación a los diferentes colaboradores de cada área. Finalmente, está el área de atención al cliente, donde se llevan a cabo todos los

procesos relacionados con el contacto con el cliente, allí se resuelven dudas o preguntas relacionadas con presupuesto, reclamos, disponibilidad de productos y tiempos de entrega.



Fuente: Elaboración propia

En este caso, el Director General ha contactado con la consultora, principalmente porque se determinó que debido a las demandas obtenidas en los últimos dos años, es necesario abrir una cuarta fábrica, ya evidenciada en el organigrama. Para esto, requiere la contratación de tres técnicos de selección de personal, debido a la alta demanda laboral que tienen los ya existentes. En este caso, cada uno de ellos se encargará posteriormente de los procesos de reclutamiento y selección de cargos operativos, intermedios y altos. Para esto, requieren una propuesta que cuente con diferentes técnicas de selección de personal, que sea organizada, fiable, y disminuya notablemente los sesgos al momento de que los aspirantes deban presentar algún tipo de entrevista o test. De esta manera, quieren poner a prueba la implementación de una nueva estrategia que pueda ser eficaz y sostenida en el tiempo.

A raíz de todo esto, se comprende la preocupación de la empresa al encontrarse frente a estas necesidades, debido a que no solo apuesta por mejorar su competitividad,

desarrollando productos y servicios más sostenibles y de mejor calidad. Sino que también, busca tener colaboradores que tengan los suficientes conocimientos y habilidades que aporten a los objetivos organizacionales, y a su vez se conviertan en pilares fundamentales de la empresa. Pues será gracias a ellos, que se verán reflejados los resultados y las ganancias. Es por esto que, Becca company no quiere equivocarse al encontrar e incorporar el talento que requiere, y por esta razón busca las mejores estrategias para realizar el proceso de selección de personal.

Marco teórico

A través de la historia, se evidencian las distintas formas en las que el hombre ha llevado a cabo el proceso de selección de sus trabajadores, iniciando por la primera guerra mundial donde se muestra la necesidad de seleccionar reclutas y oficiales, todo basado en método de observación, y aplicación de algunas pruebas colectivas que daban como resultado la incorporación subjetiva de los candidatos. Posterior a esto, en la revolución industrial también se logra identificar la magnitud de crecimiento que han tenido las diferentes organizaciones, y a su vez la necesidad de encontrar métodos y modelos que proporcionaran una perspectiva mucho más clara y concreta al momento de integrar los talentos a las mismas. (Agüero, 2010)

Es por esto, que con el objeto de encontrar una solución, Federico Taylor planteó que el proceso de reclutamiento se realizara de manera centralizada, de tal forma que se obtuvieran mejores resultados. A partir de esto se establecieron las llamadas “Oficinas de selección”, donde se destaca como tarea principal el suministrar las capacidades humanas precisadas por una organización, y asimismo, es el área encargada del desarrollo de habilidades y aptitudes fundamentales para hacer de un individuo, un trabajador productivo y eficiente. De esta manera, entre los postulados abordados por Taylor en su idea de la organización del trabajo, se evidencia no solo la selección, sino también la relevancia del entrenamiento y formación, haciendo gran énfasis en los rasgos psicofisiológicos de cada individuo. (Agüero, 2010)

De igual forma, entre los representantes de este proceso se encuentra Henry Fayol, quien propuso la administración científica y desarrolló los primeros planteamientos acerca

de la existencia de seis grupos de funciones principales en la empresa, estableciendo para cada una de ellas, una determinada habilidad específica que todo individuo debe tener para ejercer sus responsabilidades de manera adecuada. Estas funciones básicas son: Las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Por su parte Fayol, también introdujo dentro de su teoría, la existencia de un conjunto de aspectos que debía emplear un administrador y la necesidad de su formación, tomando en cuenta sus capacidades y características personales. Fayol, identifica las principales cualidades que deben tener los trabajadores al momento de cumplir con sus funciones, entre las cuales señala las físicas, las intelectuales, las morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia. Asimismo, dentro de sus principios, hace referencia y le da gran importancia al trabajo en equipo, al rol de líder y al uso de la comunicación asertiva en las empresas. Con todo esto, amplía un poco la perspectiva con respecto a los diferentes matices que un evaluador debe tener en cuenta al realizar el proceso de selección. (Agüero, 2010).

Ahora bien, también es preciso abordar a Chiavenato, el cual plantea que todo proceso de selección tiene un punto de partida indispensable, el cual hace referencia a los documentos, la información de análisis y los requisitos del puesto. Es por esto que, los procesos de selección se basan en aquellas características necesarias en cada puesto concreto, pues tienen como objetivo principal proporcionar una guía, mayor imparcialidad y exactitud en dicha selección. Así pues, se tienen unos aspectos específicos que debe cumplir el futuro trabajador y a su vez, un abanico de candidatos con diferencias significativas, compitiendo por un mismo empleo. Es ahí, cuando la selección de personal se convierte en un proceso de comparación y decisión. (Chiavenato, 2011)

Adicional a esto, y antes de exponer las técnicas de selección de personal a utilizar en el presente documento, se hará énfasis en el análisis y descripción del puesto de trabajo, que tiene como función principal demarcar el desempeño de los empleados, detallando las características y tareas que se deben cumplir en cada puesto específico. De esta manera, se logra identificar las fortalezas, debilidades, limitaciones y oportunidades de mejora para la organización. Es decir, por un lado, en el análisis, se evidencia el contenido como una unidad de gestión de la división del trabajo, y por el otro, al hacer referencia a la descripción, se habla de la exposición estructurada, sistematizada y ordenada de los resultados del análisis,

el cual se enfoca en los hechos significativos del puesto, como lo son sus deberes y responsabilidades. Ambos son el punto de partida para el diseño de diferentes estrategias que permitirán la mejora continua de la gestión de desarrollo del capital humano. (Jurado & Izquierdo, 2017)

A causa de lo que antes se ha dicho, se evidencia relevante mencionar y explicar algunas técnicas de selección de personal acordes a las características de los candidatos del mundo de hoy, que además ellos puedan visualizar como positivas y atractivas. En primer lugar, es fundamental tener en cuenta la forma en la que está diseñada y redactada la oferta, puesto que en este momento los candidatos se enfocan mayormente en un espacio donde se les permita explotar y poner a prueba todas sus habilidades, más allá de simplemente cumplir con unos requisitos preestablecidos. Es por esto también, que desde el reclutamiento se hace indispensable usar las nuevas tecnologías, por ejemplo con la técnica de social recruiting o también llamado reclutamiento colaborativo, donde se buscan candidatos mediante redes sociales como lo son Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otros. Así como el reclutamiento mediante el contacto con universidades de la zona, con el fin de conocer y abrir las puertas a los recién egresados. Todo esto, es indispensable para tener un proceso de contratación más flexible, generando así una relación de transparencia y confianza con los candidatos y a su vez, favorecer la imagen y reputación de la empresa (Alles, 2016).

Seguido a esto, al momento de llevar a cabo entrevistas en la actualidad, se sugiere el uso de la entrevista semiestructurada, la cual contiene preguntas que aunque ya están diseñadas con anterioridad, posibilitan repuestas abiertas, es decir, aisladas. En este caso, el entrevistador posee una lista de aspectos que debe consultar, y recepciona las respuestas del candidato. Dicho documento es importante, puesto que funciona como lista de ítems sobre los cuales se desarrollará la entrevista, contando además con algunos factores estandarizados. (Chiavenato, 2011)

Igualmente, en dicho plan de acción se utilizará la entrevista por competencias, la cual tiene gran relevancia, debido a que posee un estilo objetivo al momento de realizar las preguntas, lo que lleva al candidato a responder sobre hechos concretos y no sobre opiniones. La entrevista por competencias, permite a los candidatos, estar en igualdad de condiciones,

es decir, tener la misma oportunidad de demostrar sus capacidades, por encima de ser egresados de alguna institución específica o llevar muchos años en un mismo puesto de trabajo. Aquí lo importante, es como los candidatos pueden utilizar toda esa experiencia para mostrar sus habilidades ante situaciones laborales específicas. (Gumucio, 2010)

A partir de lo explicado, en el presente proceso de selección se usará puntualmente la metodología STAR, la cual consiste en una entrevista en la que los comportamientos, mostrados en situaciones específicas anteriores, actúan de predictores frente a situaciones futuras en condiciones similares. Es por ello que, para aplicar este tipo de técnica es fundamental analizar previamente las situaciones a las que se enfrentaría una persona en el puesto específico, y las competencias necesarias, con el objetivo de diseñar correctamente las preguntas. Dicha metodología, se compone de cuatro aspectos, los cuales son: En primer lugar la situación, donde se demarca con gran detalle el espacio en el que transcurrió el acontecimiento. Seguido a esto, la tarea, en la que se expone la responsabilidad que se tenía a cargo y el rol empleado. Además de la acción, la cual hace referencia a las conductas y recursos utilizados en dicho momento, Y finalmente, el resultado, enfocado al impacto generado a partir de todo lo anterior. (Peñalver, Sin fecha)

Así también, es fundamental exponer una de las técnicas más empleadas en el presente, y la técnica principal en dicho trabajo, es decir, el assessment center, el cual consiste en la búsqueda del talento con gran potencial, y es usado normalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, formación, planes de carrera y desarrollo. Puesto que, mezcla diferentes técnicas de evaluación como: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-playing, dinámicas de grupo, entrevistas personales, entre otros. Todo esto, con el objetivo de evidenciar diversas competencias, rasgos, habilidades y aptitudes, mediante una fácil aplicación y teniendo alta fiabilidad y validez, junto con mejores predicciones sobre la conducta de los candidatos. (Gumucio, 2010).

Dentro de esta técnica se encuentra el role-playing o simulación, el cual está diseñado para ubicar a los candidatos en una situación o entorno similar al que tendrá que ocupar cuando se incorpore al puesto, y mediante estas actividades lograr evidenciar si posee las competencias necesarias para desempeñar este trabajo a futuro. (Merino & Fuentes, 2014).

Además, se hace uso igualmente de la técnica in basket, en la que el objetivo también es predecir el desempeño en el futuro, y el potencial que puede existir en el desarrollo del candidato en un puesto de trabajo concreto. Con esta técnica, se pretende clasificar las gestiones con un orden de prioridad adecuado, y así mismo, se pone a prueba la capacidad resolutoria mediante el uso de criterios prácticos. (Carrasco, 2021).

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un assessment center para la correspondiente incorporación de tres técnicos/as de selección de personal a la empresa Becca company.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis y descripción del puesto para identificar las necesidades evidenciadas en la actualidad.
- Establecer diferentes canales y medios para la atracción y reclutamiento del talento existente.
- Utilizar una variedad de técnicas de selección de personal dentro del assessment center, con el fin de evaluar ampliamente a los candidatos/as.
- Preseleccionar a los candidatos/as más idóneos/as para el puesto.

Metodología

Método

En un primer momento, se tiene contacto con la empresa, específicamente con el director de recursos humanos, quien describe la situación e intervención que requieren. La cual, en términos generales es la incorporación de tres técnicos de selección de personal, quienes serán los encargados de reclutar y seleccionar cargos operativos, intermedios y altos para la nueva fábrica de la empresa Becca company. El director solicita en todo momento la propuesta de una intervención novedosa, eficaz y fiable, la cual contenga diferentes técnicas de selección, con el fin de disminuir el sesgo en los aspirantes.

Para el presente plan de acción se plantea un assessment center, pues genera un proceso de selección con gran efectividad y una predicción mucho más objetiva. El alcance de este, radica en integrar diferentes técnicas, donde se puedan evidenciar en gran medida las competencias necesarias para el puesto de técnico de selección de personal. Para este, se llevaran a cabo entrevistas semiestructuradas, dinámicas de grupo, actividades de role playing o simulación, aplicación de pruebas, técnicas in basket, debates, entre otras. En cada una de estas técnicas se evaluaran una serie de competencias específicas, mediante observación de especialistas y formatos de evaluación de competencias. Destinando un primer día a la realización de las dinámicas y un segundo día a las entrevistas con metodología STAR y la aplicación del cuestionario 16PF.

Procedimiento

Se inicia realizando un análisis de puesto a través de una entrevista semiestructurada al director de recursos humanos, con el fin de identificar todos los factores que se deben tener en cuenta al momento de realizar el reclutamiento y posteriormente la selección de los candidatos. En dicha entrevista se obtiene toda la información correspondiente al puesto en cuestión, las funciones principales, que competencias deben tener las personas a incorporar, cuáles serán sus horarios, salarios, qué expectativas tienen los supervisores, como se medirán los indicadores, es decir, en términos generales, los requisitos básicos del puesto y todas sus características. (Anexo 1)

Posteriormente, en la descripción del puesto se define con exactitud qué es lo que se busca en los candidatos, allí se establece el perfil que se desea, así como el objetivo o misión del puesto, descripción de horarios, supervisor, pertenencia al área específica, responsabilidades, competencias necesarias y requisitos para poder optar a la vacante en cuestión. En este caso, es fundamental que los candidatos tengan formación profesional en disciplinas como la psicología, relaciones laborales y recursos humanos, administración de empresas, entre otras. Deseable también, si cuentan con máster universitario relacionado. Asimismo, deben tener experiencia mínima de 2 a 3 años en puestos similares, y finalmente se espera que cuenten con competencias como la planificación y organización, toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación asertiva. (Anexo 2)

Una vez se ejecutaron las dos tareas anteriores, se procede a hacer el reclutamiento, que en este caso es externo y se realiza tanto activo como pasivo, debido a que es importante tener un volumen considerable de candidatos. Para esto, la oferta se publica en distintos portales de empleo, es decir, tanto el propio como otros reconocidos, y se dispone de un canal de fácil acceso para recepcionar todas las candidaturas, que en este caso son aproximadamente 150, las cuales se recibieron en el siguiente correo electrónico: seleccionrrhh@becca.es. Igualmente, se contacta con algunas universidades del sector, y también con algunos candidatos vía linkedIn, e Infojobs. De manera, que sea posible identificar los talentos con el potencial que más se acerque a los requisitos establecidos para el puesto.

Participantes

A partir de todo lo anterior, y al recoger y analizar los diferentes currículos, se escogen 20 candidaturas y se procede a realizar la criba correspondiente, con el fin de citar a los 12 candidatos que cumplen con el perfil que se requiere. Posteriormente se les indicará, datos generales del puesto, fecha, hora y lugar para dar inicio al assessment center. Cabe resaltar, que para el desarrollo del mismo, estarán presentes tres especialistas en dicha técnica, pues se sugiere que exista un evaluador por cada 4 participantes. Adicionalmente, estarán acompañados de la supervisora encargada de la gestión de personal en Becca company, quien es la delegada del director de RRHH, debido a que este no puede asistir a los dos días de realización.

Técnicas e instrumentos

Ahora bien, para dar inicio al assessment center, es preciso decir que las dinámicas mostradas a continuación, son diseñadas para evaluar cada una de las competencias exigidas en el puesto, es decir, planificación y organización, trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación asertiva.

Para iniciar, se realizará una *primera dinámica* en la que se conformarán tres grupos de cuatro personas, y se asignará un objetivo específico por grupo, a partir de esto, ellos mismos deberán asignar roles, dependiendo de las habilidades de cada uno, con el fin de cumplir de manera exitosa la tarea propuesta. Para esto, se hará uso de material de papelería.

Al primer equipo se le asignará el diseño ejecución de un tractor, al segundo equipo un helicóptero y al tercer equipo un carro de carreras. El objetivo principal de esta dinámica es el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y las destrezas de los participantes no solo al construir el objeto, sino también al presentarlo frente a sus compañeros y exponer una historia relacionada. En esta dinámica, se prestará gran atención a la forma en la que se dividen las tareas correspondientes, se identificará la persona que cumple el papel de líder, y también la forma en la que todos los participantes de cada grupo logran llegar a un acuerdo.

Posteriormente, como *segunda dinámica*, se evaluará la competencia de toma de decisiones, donde se llevará a cabo una actividad de simulación, en la que se les entregará un caso a los participantes, y ellos tendrán que tomar decisiones con respecto a una lista de objetos que deben escoger, para sobrevivir en una isla desierta. El objetivo de esta dinámica, es que puedan analizar las diferentes alternativas, llegar a acuerdos con sus compañeros y encontrar la mejor solución tanto de manera individual como grupal. Asimismo, se verá reflejada su adaptabilidad y anticipación a los problemas. (Anexo 3)

Finalmente, en la *tercera dinámica* se hará gran uso de la técnica in basket, explicada anteriormente. En la cual, los candidatos tendrán que analizar un caso, con unos requerimientos y un tiempo específico. El propósito de esta dinámica, es que cada candidato de manera individual, pueda ponerse en los zapatos de un director de recursos humanos, con el fin de distribuir y realizar ciertas tareas en un corto tiempo de la mejor manera posible. Evidenciando así, las competencias de planificación y organización, requeridas para el puesto en cuestión. (Anexo 4)

A partir de las diferentes dinámicas, se obtendrá las puntuaciones de los candidatos en la realización de cada una de las actividades planteadas. Para esto, se ha diseñado un formato de registro y evaluación de competencias a evaluar, donde se tendrán en cuenta comportamientos observables, lo que determinará el grado de presencia de las competencias exigidas para el puesto en cuestión. Y asimismo, se filtrarán los candidatos que pasarán a la realización de la entrevista. (Anexo 5)

Seguido a esto, se iniciará con las entrevistas a los 8 candidatos reclutados, la cual contendrá un apartado de información personal, sin embargo se empleará una entrevista por competencias, en la que se evaluará específicamente comportamientos y reacciones ante

ciertas preguntas situacionales. Todo esto, de acuerdo a sus experiencias pasadas y enfocada en cómo los candidatos han aplicado sus habilidades en esas situaciones cotidianas. Para esto, se hará uso de la metodología STAR, pues como ya fue explicada anteriormente, establece sus preguntas a partir de situaciones, tareas, acciones y resultados. Permitiendo de esta manera, obtener mayor cantidad de información relevante al momento de la toma de decisiones. (Anexo 6)

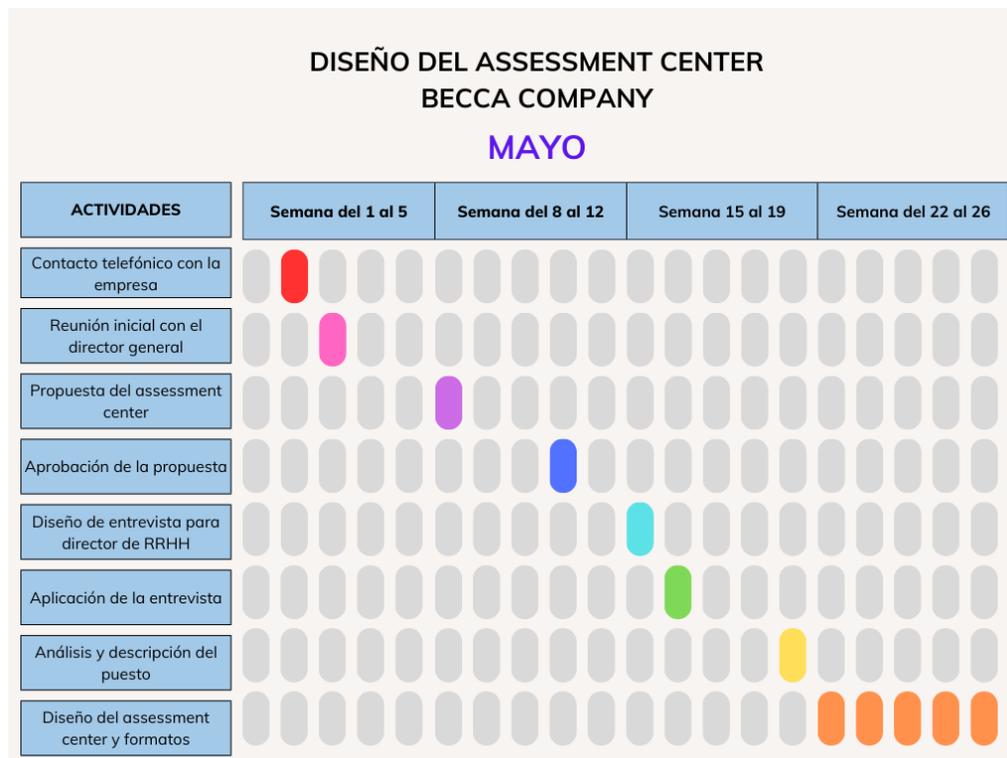
Posteriormente, se abrirá un espacio en el que los mismos 8 candidatos realizarán el test psicométrico 16PF, el cual es uno de los cuestionarios más utilizados en psicología de las organizaciones, puesto que mide la existencia y proporción de 16 rasgos. Este, tiene un tiempo de aplicación de 40 minutos aproximadamente, y cuenta con 170 preguntas que determinan como se responde a determinadas situaciones laborales, y es usado comúnmente para seleccionar cargos altos e intermedios. Dicho cuestionario tiene grandes bases en estudios relacionados con la identificación de los perfiles más adecuados para diferentes puestos y ocupaciones, y adicionalmente gran fiabilidad en el estudio de otros factores como el potencial de liderazgo y el trabajo en equipo. (Evalart, 2018)

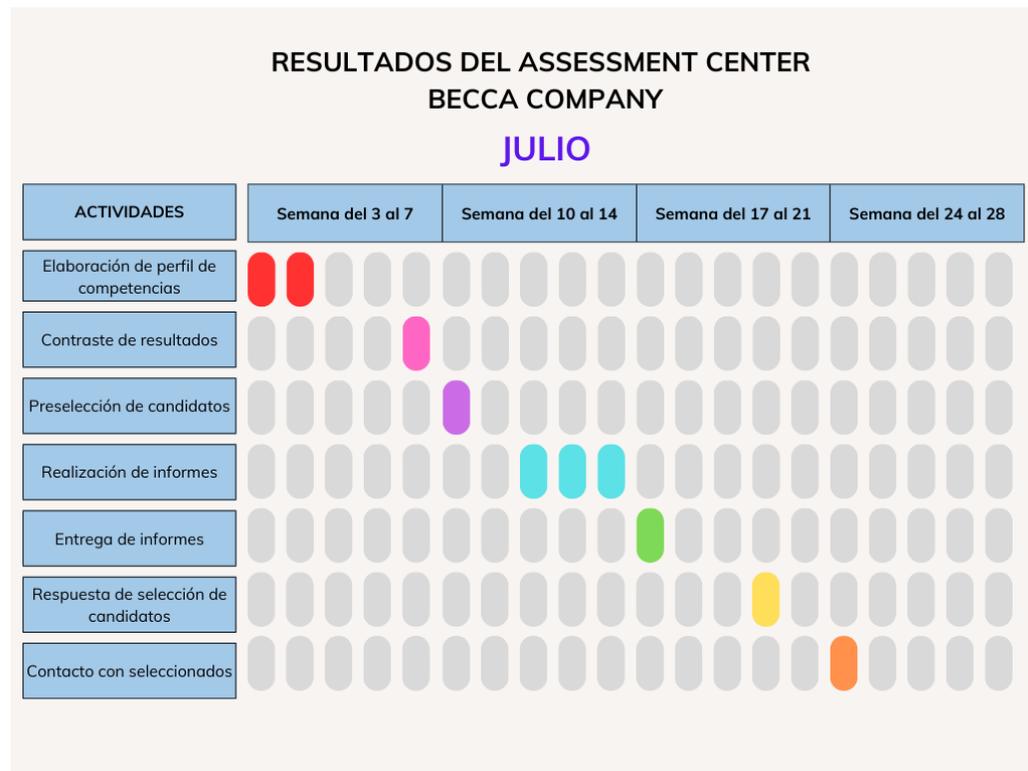
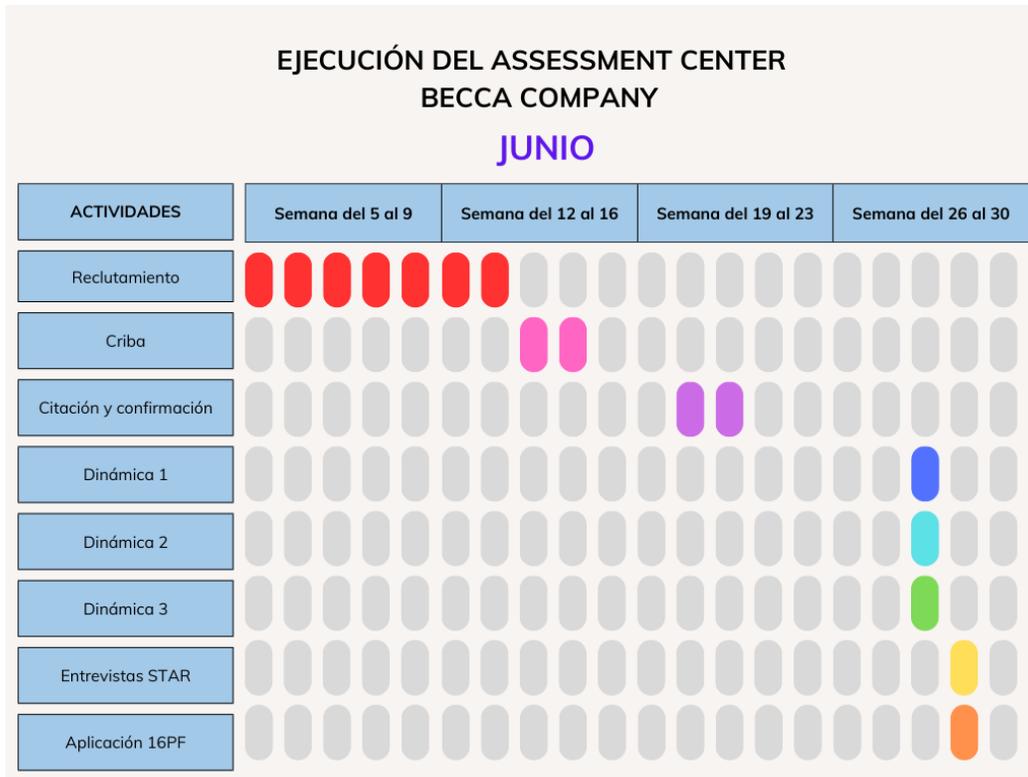
Al finalizar las actividades los candidatos realizaran una autoevaluación de su participación en el proceso, y podrán exponer los comentarios y dudas que consideren oportunos. Adicionalmente, se agradecerá por la participación y se les comunicará que serán contactados para notificarles los resultados de la evaluación. Posteriormente, los observadores pondrán en común la información obtenida, y de esta manera, se elaborará el perfil de competencias de cada persona (Anexo 7), de acuerdo al formato de evaluación utilizado durante las dinámicas, con el fin de establecer la comparación entre perfiles.

Finalmente, cuando ya se obtienen los resultados de las diferentes técnicas empleadas, se contrasta la información, y se procede a realizar la preselección de los 6 candidatos, para posteriormente realizar los respectivos informes. Los cuales, serán entregados al director de RRHH y será él quien tomará la decisión final de la incorporación de las tres personas a los puestos de técnico de selección de personal. Una vez, indique su respuesta, se contactará a los seleccionados vía telefónica y se procederá a enviar un correo electrónico a cada uno de ellos, junto con la información de ingreso como horarios, supervisor, persona encargada del proceso de firma del contrato y demás temas relacionados con la posterior socialización.

Cabe resaltar que se hará seguimiento a la intervención tres meses después y luego seis meses finalmente, para verificar si esta fue eficaz y se sostiene en el tiempo. En esta fase, se contactará nuevamente con el director de RRHH, donde se llevará a cabo una entrevista acerca del desempeño de los trabajadores que se incorporaron mediante el desarrollo del assessment center. Para esto, se tendrán en cuenta datos, documentos, y se verificarán indicadores y resultados. Este procedimiento se repetirá, tres meses después para verificar que todo sigue en orden y comprobar la eficacia de la técnica.

Cronograma





Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto estimado: Aplicación en las organizaciones

Fases del proyecto	Recursos necesarios			
	Humanos	Económicos	Materiales	Tiempo
Reunión inicial y elaboración de la propuesta	Psicóloga asesora de la consultora	€ 150.0	Computador y documentos de confidencialidad impresos.	3 horas
Diseño y aplicación entrevista para director de Recursos Humanos	Psicóloga asesora de la consultora	€ 150.0	Computador y documentos impresos.	3 horas
Análisis y descripción del puesto	Psicóloga asesora de la consultora	€ 100.0	Información del departamento de RRHH y Excel.	2 horas
Diseño del assessment center	Psicóloga asesora de la consultora	€ 400.0	Información de la organización y computador.	8 horas
Diseño de formatos de evaluación	Psicóloga asesora de la consultora	€ 100.0	Computador y Excel.	2 horas
Reclutamiento	Psicóloga asesora de la consultora	€ 400.0	Portales de empleo propio y externos. Contacto por LinkedIn y universidades.	8 horas
Diseño de entrevistas STAR	Psicóloga asesora de la consultora	€ 100.0	Computador e información relacionada	2 horas
Aplicación de entrevistas STAR	Psicóloga coordinadora y 2 psicólogos asesores	€ 400.0	Formatos de entrevista y agenda de notas.	1 hora por candidato
Ejecución del assessment center y entrevistas	3 psicólogos encargados, supervisora de RRHH	€ 1800.0	Sala con mesas, sillas y elementos de papelería.	6 horas día 1 y 6 horas día 2
Aplicación del 16PF	3 psicólogos encargados	€ 100.0	Sala de informática con acceso a internet y pin de resultados.	2 horas
Elaboración de perfil de competencias y contraste de resultados	Psicóloga coordinadora y 2 psicólogos asesores	€ 450.0	Sala, computadores y documentos impresos.	3 horas
Realización de informes finales	Psicóloga coordinadora y 2 psicólogos asesores	€ 450.0	Sala, computadores y documentos impresos.	3 horas
		Total: € 4.600,00	Total: 92 horas	

Fuente: Elaboración propia

Se tiene como base el valor/hora de 50 euros, para cada psicólogo encargado.

Resultados esperados y conclusiones

Se espera que el proceso de realización del assessment center, sea efectuado con éxito, donde no solo se respete las necesidades y peticiones de la empresa. Sino que también, sea un proceso transparente, respetuoso e inclusivo, en el que se puedan observar los conocimientos de los candidatos, y además sus competencias y calidad humana. Asimismo, se espera que el assessment center sea una técnica eficaz y sostenida en el tiempo, donde se obtenga una amplia cantidad de información y a su vez, logre predecir el comportamiento de los candidatos, previniendo de esta manera la rotación de personal.

De igual forma, se prevé cumplir con los tiempos establecidos en el cronograma, y que el desarrollo de cada uno de los procesos adjuntos cumpla con las funciones preestablecidas en el diseño. Todo esto, estando siempre orientados al logro y a suplir adecuadamente las necesidades de la empresa cliente. Seguido a esto, se considera importante la participación de directivos y supervisores de la empresa, de manera que muestren apoyo a la propuesta, estando atentos en caso de requerir algún tipo de recurso, espacio o información específica.

Por otro lado, se espera realizar un proceso de reclutamiento amplio, por medio del uso de diferentes canales de acceso, donde sea posible obtener un gran volumen de candidatos, y así, que dentro del proceso de selección sea posible conservar a los candidatos más aptos al puesto, y en este caso, descartar a todos aquellos que no cumplan con los requisitos mínimos expuestos. Adicionalmente, se espera que con las diferentes técnicas utilizadas, especialmente las enfocadas en la evaluación de competencias, sean las más útiles al momento de recopilar y filtrar la información de los diferentes candidatos.

De igual forma, es un compromiso terminar el proceso no solo con la elaboración y entrega de los informes de los candidatos preseleccionados. Sino que también, una vez tomada la decisión por el Director de RRHH, se llevarán a cabo los diferentes contactos con los trabajadores a incorporar, tanto vía telefónica, como por medio de correo electrónico. Esto con el fin, de brindar la información relacionada con la socialización. Además de esto, tres meses y seis meses después se contactara nuevamente con la empresa para hacer seguimiento al proceso realizado, mediante entrevistas y revisión de indicadores y resultados.

Igualmente, se busca que la empresa cliente quede satisfecha con el servicio prestado y los resultados que se obtengan, con el fin no solo de que vuelvan a contratar, sino también que mediante el boca a boca, sea posible obtener una buena posición y prestigio en el mercado. Asimismo, para la consultora es relevante recibir cualquier tipo de comentario o crítica constructiva, de manera que sea posible mejorar cada uno de los procesos y servicios brindados.

Finalmente, se sugiere una mayor aplicación de técnicas dinámicas como lo es el assessment center, puesto que a partir de este, es preciso obtener una mayor cantidad de información, y a su vez, las empresas mejorarían enormemente su reputación corporativa. Ya que, los candidatos al visualizar la rigurosidad de los procesos, sentirán mucha más confianza al participar, y tendrán más motivación al ingresar a una organización que se preocupa por sus colaboradores, incluso desde antes de su incorporación. Adicionalmente, implementar la técnica del assessment center es muy útil para cargos intermedios y altos, y es posible replicarla y adaptarla a diferentes organizaciones, transferirla a diferentes puestos, y asimismo funciona perfectamente para una variedad de procesos como lo son la selección de personal, promoción, evaluación de desempeño, planes de sucesión, entre otros.

Competencias del master a valorar

Medición Pre				
Competencia 1	1	2	3	4
Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	X			
Considero esta puntuación ya que en mi carrera universitaria no logré tener mucha información acerca de la psicología de la salud ocupacional, lo que he aprendido ha sido gracias la asignatura SBE501 y lecturas sugeridas. Todo esto, me ha permitido, comprender la importancia de prestar atención a factores de riesgo psicosocial.				
Medición Post				
Competencia 1	1	2	3	4
Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía			X	
Mis conocimientos relacionados con la psicología de la salud ocupacional y la ergonomía han incrementado significativamente. Puesto que he logrado aprender acerca de la identificación de factores de riesgo psicosociales en el trabajo, así como prevenir de manera oportuna ante la presencia de estos, y estar siempre comprometida a llevar a cabo las técnicas de intervención necesarias para combatir problemáticas como el burnout, technoestrés, adicción al trabajo, mobbing, entre otras.				

Medición Pre				
Competencia 2	1	2	3	4
Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.		X		
Dentro del máster, junto con algunos de mis compañeros realizamos una corta investigación para estas asignaturas, específicamente sobre el tema del mobbing, donde logramos entregar un buen producto. Sin embargo, en ese momento teníamos conocimientos sumamente básicos acerca del tema en cuestión				
Medición Post				
Competencia 2	1	2	3	4
Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.			X	
A pesar de que no he enfocado el aprendizaje de mi máster hacia la rama de investigación, considero que siempre es importante conocer las diferentes teorías e información relacionada con estos temas, lo que posteriormente permite realizar un proceso de intervención mucho más objetivo y concreto. Pues, esta base teórica permitirá la aplicabilidad de sus técnicas en cualquier entorno laboral.				

Medición Pre				
Competencia 3	1	2	3	4
Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos		X		
<p>Gracias a las clases expuestas, lo que he aprendido en mi grado, y mi corta experiencia como psicóloga, he podido transversalizar los diferentes conocimientos, y equilibrar de esta manera la teoría y la práctica en el área de recursos humanos. Sin embargo, considero que aún me falta mucho por aprender.</p>				
Medición Post				
Competencia 3	1	2	3	4
Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos			X	
<p>Con el desarrollo del máster, he logrado afianzar mis conocimientos relacionados con la Psicología de Recursos humanos, específicamente en temas de empleabilidad, selección de personal, desarrollo de carrera, formación, entre otros. Esto genera, mayor seguridad al momento de enfrentarme a las gestiones relacionadas en un puesto de trabajo.</p>				

Medición Pre				
Competencia 4	1	2	3	4
Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.		X		
<p>Dentro de mi grado, y mi experiencia en el campo laboral, he logrado emplear varias estrategias que pensaba que estaban dentro de la psicología organizacional positiva. Las realizaba con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los colaboradores en su lugar de trabajo.</p>				
Medición Post				
Competencia 4	1	2	3	4
Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.			X	
<p>Actualmente, logro comprender que en un inicio no tenía muchos conocimientos relacionados con la Psicología Organizacional positiva, debido a que pensaba que simplemente era llevar a cabo cualquier tipo de técnica que considerara positiva. Sin embargo, con el paso de las clases, logré conocer acerca de los supuestos teóricos que la sustentan y su aplicabilidad a las empresas.</p>				

Medición Pre				
Competencia 5	1	2	3	4
Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como			X	

los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.				
<p>Poseo esta competencia, debido a que mi práctica universitaria la realicé en el campo organizacional, fui ubicada en la Personería Municipal de Armenia en Colombia, es una entidad del estado que requería cierto apoyo especialmente en clima y cultura organizacional. De esta manera logré enfocar mi trabajo allí, utilizando diferentes herramientas para la recolección de datos, desarrollo de un cuestionario de medición e implementando técnicas que incrementaran de manera positiva estos aspectos.</p>				
Medición Post				
Competencia 5	1	2	3	4
Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.				X
<p>A partir de las clases relacionadas con el clima y la cultura organizacional, no solo aprendí su concepto y dimensiones, sino también estrategias para llevar a cabo en el ámbito laboral, y asimismo diversas herramientas para su medición y posterior intervención. Las clases de manera didáctica ayudan en gran medida a la mejor absorción de conocimientos. Además, fue sumamente importante comprender las diferentes variables dentro de los procesos de cambio y desarrollo organizacional, y la importancia de la cultura de aprendizaje.</p>				

Medición Pre				
Competencia 6	1	2	3	4
Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones		X		
<p>He sido apoyo en la implementación de técnicas de gestión de recursos humanos, sin embargo aún no he tenido la posibilidad de realizarlo sin guía o siendo la única responsable del proceso.</p>				
Medición Post				
Competencia 6	1	2	3	4
Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones		X		
<p>Considero que he aprendido una serie de técnicas de gestión de Recursos Humanos importantes, sin embargo, no he realizado ninguna implementación en un caso real, debido a que todo esto se ha llevado a cabo únicamente en trabajos escritos y ejercicios en grupo.</p>				

Medición Pre				
Competencia 7	1	2	3	4

Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.		X		
En mi poca experiencia en el mundo laboral, he podido ser apoyo en algunas intervenciones de promoción y prevención en salud, trabajando en equipo, pero no diseñando el plan, ni liderando el proceso.				
Medición Post				
Competencia 7	1	2	3	4
Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.		X		
Durante la realización del máster se realizaron diferentes trabajos enfocados en el diseño de intervenciones relacionadas con inteligencia emocional, cambio organizacional, liderazgo, entre otras. Sin embargo, no se realiza la aplicación de ninguna intervención, ni ejercicios prácticos relacionados con ese diseño previo.				

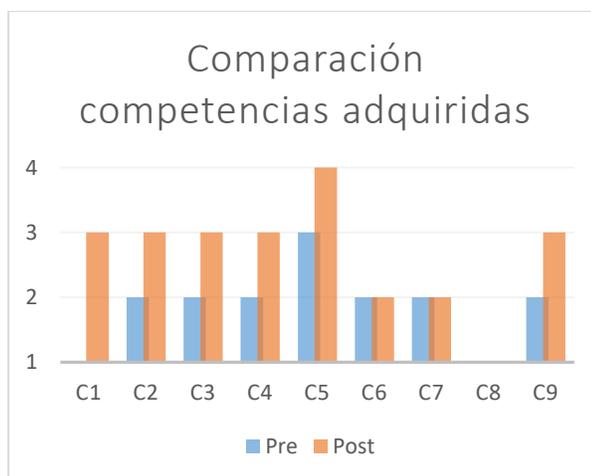
Medición Pre				
Competencia 8	1	2	3	4
Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	X			
Aún no he tenido esa experiencia desde ese campo de la psicología.				
Medición Post				
Competencia 8	1	2	3	4
Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	X			
Como ya se ha mencionado anteriormente, durante el máster se obtuvo una gran información relacionada con teorías y técnicas para prevenir y optimizar ciertos aspectos en las organizaciones. Sin embargo, ninguna de estas técnicas se aplicó directamente en una intervención real.				

Medición Pre				
Competencia 9	1	2	3	4
Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos		X		

En estos momentos estamos cursando la tercera asignatura, sin embargo desde ya considero que se adquieren muchas competencias, especialmente con los profesores que llevan el conocimiento directamente a la práctica o estudio de caso.				
Medición Post				
Competencia 9	1	2	3	4
Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos			X	
Personalmente, la experiencia y las competencias adquiridas durante máster han sido amplias, he adquirido un gran conocimiento técnico y teórico. He aprendido a identificar las problemáticas, así como las posibles prevenciones e intervenciones en cada caso. Sin embargo, si me hubiese gustado poner más en práctica esos conocimientos, en clases didácticas y no solo en ejercicios escritos.				

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la comparación correspondiente a las competencias adquiridas durante el máster, de acuerdo a las mediciones Pre y Post.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

Es preciso mencionar que durante la realización del máster, se obtuvo un gran conocimiento relacionado con diferentes teorías y técnicas de prevención e intervención. Las cuales, serán de gran utilidad al momento de ingresar al ámbito laboral, puesto que gracias a los diferentes trabajos realizados, donde se llevaron a cabo en gran medida diseños de intervención. Será posible transversalizar dichos conocimientos a un área específica.

Asimismo, el presente máster abrirá puertas a todos los estudiantes, puesto que estarán preparados para tomar las decisiones necesarias en cada ámbito. Siendo capaces de anticipar situaciones, y mejorar de esta manera la calidad de vida de los trabajadores, mediante la propuesta de acciones innovadoras y eficaces.

De esta manera, a nivel personal, dicho máster brinda las herramientas fundamentales relacionadas con la autoeficacia y la seguridad de poder llevar a cabo las gestiones de manera correcta, en cualquier puesto de trabajo dentro de los Recursos humanos. Todo esto, debido a que constantemente se busca afianzar las fortalezas y disminuir las debilidades, mediante la introspección, la toma de conciencia y la mejora continua, no solo a nivel individual sino también de grupo.

Por otro lado, con respecto a la elaboración del presente TFM, se considera que se logró la transferencia de los diferentes conocimientos obtenidos durante el máster, puesto que tener la oportunidad de plasmar de manera práctica lo aprendido en el transcurso de las diferentes clases, hace que se obtenga de mejor forma el conocimiento y el proceso de retención de la información se dé a largo plazo. En la realización del presente trabajo fue preciso abordar la selección de personal de una manera muy dinámica, fiable y eficaz, donde se presta gran atención a las competencias de los candidatos. Esto hace, que todos los procesos sean realizados de cara al futuro y a la implementación de nuevas técnicas, donde se pueda predecir el comportamiento de los trabajadores. Asimismo, mediante el TFM fue posible comprender más a fondo lo que conlleva la elaboración de un presupuesto y un cronograma de manera realista.

Ahora bien, cabe enfocar la atención en las empresas que apuestan por planes de acción para la mejora de sus procesos y resultados. En ocasiones, por el hecho de abordar las situaciones desde la psicología se piensa que están ocurriendo un gran número de problemas, es decir, se tiende a patologizar las situaciones o la profesión en sí. Sin embargo, es fundamental entender que elegir incrementar el bienestar de los trabajadores, no solo trae beneficios para ellos mismos, sino que esto genera un clima laboral mucho más óptimo dentro de la organización. Haciendo que, la inversión no sea solo para los trabajadores de manera individual, sino que a partir de esto, se logra mejorar la motivación, satisfacción, rendimiento y en términos generales, la productividad y los resultados a nivel de empresa.

Finalmente, visualizar a las empresas desde la prevención, trae enormes beneficios, y un ahorro significativo a largo plazo. Es por esto, que identificar a tiempo factores de riesgo u oportunidades de mejora en una organización. Es un gran avance, para iniciar la implementación de estrategias o intervenciones puntuales, enfocadas en dichas necesidades. Así pues, como visión hacia el futuro, sería importante que las empresas dedicaran más tiempo a la construcción y ejecución de procesos de selección de personal idóneos para los diferentes candidatos en la actualidad, puesto que de esta manera disminuirían sesgos en el desarrollo de este, y de igual forma, con la detección de las competencias, podrán predecir sus comportamientos y evitar altos índices de rotación de personal.

Referencias

- Agüero, P. M. (2010). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 23. Obtenido de www.eumed.net/rev/cccss/10/
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: Atracción y reclutamiento en redes sociales. Entrevista y medición de competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Apiquian, A. (24 de 05 de 2022). Ejercicios y formatos de assessment center. *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/AlejandraApiquianGui/2-ejercicios-y-formatos-de-assessment-centerpdf>
- Argudo, J. M. (01 de 09 de 2022). ¿Qué llevar a una isla desierta?. *Econosublime*. Obtenido de Econosublime: <http://www.econosublime.com/2022/09/situacion-aprendizaje-grupo-.html>
- Carrasco, L. (22 de 01 de 2021). Cómo aplicar la técnica In-basket para la selección de personal. *Infoempleo*. Obtenido de Infoempleo: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-aplicar-la-tecnica-in-basket-para-la-seleccion-de-personal/>
- Chiavenato, I. (2011). Selección de personal. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (págs. 143-164). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Evalart. (29 de 10 de 2018). El test 16PF y su uso en selección de personal. *Evalart*. Obtenido de Evalart: <https://evalart.com/es/blog/el-test-de-cleaver/>
- Gumucio, R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152.
- Jurado, M. G., & Izquierdo, A. C. (2017). Análisis y descripción del puesto de trabajo de los recursos humanos de la actividad física y deporte. *Revista Española de Educación Física y Deportes: REEFD*(418), 543-549.
- Merino, M. G., & Fuentes, E. B. (2014). Selección de personal: buscando al mejor candidato. *España: Editorial Altaria*.
- Pamesa Cerámica. (Sin fecha). Corporativo. *Pamesa cerámica*. Obtenido de Pamesa cerámica: <https://www.pamesa.com/CORPORATIVO.html>
- Peñalver, J. G. (Sin fecha). ¿Por qué deberías usar la metodología STAR en tus procesos de selección?. *Universidad de Alicante*. Obtenido de Universidad de Alicante: <https://www.unniun.com/por-que-deberias-utilizar-la-metodologia-star-en-tus-procesos-de-seleccion-jorge-gonzalez-penalver-programas-de-master-y-experto-universidad-de-alicante-el-club-de-las-buenas-decisiones/>

Anexo 1: Entrevista semiestructurada con Director de RRHH

1. ¿Cuál es específicamente el puesto que va a ocupar el candidato?

2. ¿Qué necesidades se evidencian actualmente en la organización?

3. ¿Qué necesidades se evidencian en el departamento al cual se va a integrar?

4. ¿La organización cuenta con algún protocolo de incorporación?

Sí ___ No___

5. ¿Qué funciones específicas va a desempeñar?

6. ¿Qué tipo de estudios o conocimientos especializados debe tener el candidato?

7. ¿Qué tipo de experiencia previa debe tener el aspirante?

8. ¿Cuál será su equipo de trabajo?

9. ¿Tendrá personal a cargo? ¿Cuántas personas?

Sí ___ No ___ N. _____

10. ¿Cuáles son los conocimientos técnicos que considera que son necesarias para el puesto?

11. ¿Cuáles son las competencias a valorar en el puesto?

12. ¿Cómo se miden los indicadores para este puesto específico?

13. ¿Qué expectativas tiene de la persona que ocupe este puesto?

14. ¿Cuáles son los recursos con los que contará el candidato?

15. ¿Tendrá algún tipo de formación específica al ingresar?

Sí___ No___

Anexo 2: Análisis y descripción del puesto de trabajo

Puesto:	Técnico de selección de personal	Dirección:	RRHH
Departamento o grupo:	Gestión de personal	Complejidad de funciones:	Mediano alto
Ubicación:	Valencia	Necesario viajar:	No
Rango o nivel de salario:	Entre 1,800€ - 2,200€	Tipo de posición:	Trabajo a tiempo completo. Horario de Lunes a Viernes.
Reporta a:	Director de RRHH	Impacto organizacional:	Alto
Supervisa a:	N/A	Tiempo de adaptación:	De 3 a 6 meses
Relaciones internas:	Comunicación con todos los departamentos	Relaciones externas:	Interacción con candidatos a diferentes vacantes
<p>Descripción del puesto</p> <p>Misión del puesto: Llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección de personal para cargos operativos, intermedios y altos, de una empresa de la industria cerámica del sector, de manera eficaz y organizada.</p> <p>Rol y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y diseño de puestos. • Planificación y diseño del proceso de selección y de las diferentes fuentes de captación. • Redacción y publicación de ofertas. • Criba curricular y gestión de Cv. • Realización de entrevistas en profundidad, dinámicas de grupo, aplicación de pruebas y otras técnicas de selección. • Evaluación de competencias y conocimientos. • Elaboración de informes sobre candidatos. <p>Requisitos de cualificación y formación</p> <p>Formación profesional en disciplinas como psicología, relaciones laborales y recursos humanos, administración de empresas, entre otras. Deseable máster universitario relacionado.</p> <p>Competencias deseables</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Comunicación asertiva. <p>Experiencia</p> <p>De 2 a 3 años en puestos similares.</p>			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Dinámica Isla desierta

Tienes planeado hace mucho tiempo, un viaje con tus amigos a unas islas en el pacífico, están todos navegando tranquilamente en el barco durante horas, y de repente llega una tormenta. La cual, genera que ingrese una gran cantidad de agua al barco, y este se hunda cada vez más. La tripulación determina, que la única solución es saltar y nadar hacia una pequeña isla desierta, debido a que se encuentra a unos pocos metros (Argudo, 2022). Los marineros, muestran una lista de objetos que pueden ser útiles, los cuales son:

- Una cuerda.
- Un cuchillo.
- Diez rollos de papel higiénico.
- Una brújula.
- Una mochila.
- Una linterna.
- Tres botellas de bebidas alcohólicas.
- Dos mecheros.
- Cinco cajas de cerillos.
- Una caña de pescar.
- Ropa de verano.
- Ropa de invierno.
- Dos mantas.
- Un móvil.
- Una pistola y veinte balas.
- Un botiquín con medicamentos.
- Cinco libros.
- Semillas variadas.
- Un sartén.
- Quince latas de conservas. (Argudo, 2022)

Las instrucciones son las siguientes:

1. Los participantes se ubicarán por parejas y tendrán cinco minutos para escoger 10 objetos de los mostrados anteriormente, para llevarlos a la isla desierta. En este caso, deben ordenarlos de mayor a menor importancia y justificar las razones.
2. Posteriormente, deben agruparse con otras dos parejas, y escoger entre todos solo cinco objetos, de los que eligieron anteriormente.
3. En este punto, deben llegar a un acuerdo, e identificar juntos que objeto extra quisieran llevar a la isla para el bien de todos. Justificando nuevamente las razones.
4. En un último momento, se comparten las respuestas, se muestran los objetos extra escogidos en cada grupo, se comparan los resultados y finalmente todos los participantes deben ponerse de acuerdo para escoger únicamente los tres objetos más útiles y necesarios para todos. (Argudo, 2022)

Anexo 4: Técnica in basket

Durante las próximas dos horas, tendrás el rol de director de recursos humanos, de una importante empresa multinacional de ingeniería y diseño de estructuras. La persona a la que vas a reemplazar, dejó su puesto de trabajo hace una semana, y con ello diferentes tareas sin culminar. Razón por la cual, tu secretaria te entregará una bandeja con diferentes documentos que podrás revisar y tendrás que proponer una solución rápida y eficaz para cada una de ellas. Igualmente, es importante que puedas realizar las tareas en el orden de prioridad que consideres más adecuado, y tendrás que explicar las razones por las cuales, lo realizaste de esa manera (Apiquian, 2022). A continuación se entrega el listado de documentos:

- Portafolio de la organización.
- Solicitudes de personas con vacaciones pendientes, remitido por el jefe de nómina.
- Revisión de la gestión del departamento de selección.
- Solicitud de despido de un trabajador por parte del supervisor encargado.
- Un reclamo de pago de horas extras de un trabajador.
- Una petición de excedencia de un trabajador.
- Un derecho de petición del sindicato.
- Un correo electrónico que cita a una reunión urgente de directivos.
- Realización de un informe de resultados de la empresa en el último trimestre.
- Una carta de la dirección general solicitando una reducción de la plantilla.
- Un llamado de atención de la dirección general, debido a un alto índice de accidentabilidad en la empresa.
- Una solicitud de formación para el área de diseño. (Apiquian, 2022)

Anexo 5: Formato de registro y evaluación de competencias.

Candidato: _____

Evaluador u observador: _____

Fecha: _____

Competencias	Rara vez	A veces	Casi siempre	Siempre
Planificación y organización				
Establece constantemente metas y objetivos realistas.				
Determina prioridades antes de iniciar las dinámicas.				
Se plantea procedimientos adecuados para la culminación de las diferentes actividades.				
Se preocupa por cumplir con los tiempos de entrega establecidos.				
Planea los recursos a utilizar en cada dinámica.				
Toma de decisiones				
Analiza con detenimiento la situación.				
Busca diferentes alternativas de solución.				
Reconoce información significativa.				
Escucha los puntos de vista de los demás.				
Escoge las opciones más apropiadas durante las dinámicas.				
Trabajo en equipo				
Participa activamente en el desarrollo de las actividades.				
Toma el rol de líder constantemente.				
Muestra interés por las opiniones de los demás compañeros.				
Apoya a sus compañeros en la realización de las actividades.				
Toma la iniciativa al resolver problemas, por el bien de todos.				
Comunicación asertiva				
Es capaz de mostrar sus puntos de vista con respeto y empatía.				
Escucha activamente a los demás.				
Explica de manera clara lo que quiere decir.				
Usa sus habilidades comunicativas para llegar a una adecuada negociación.				
Se evidencia autocontrol y correcta elección de sus palabras.				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Ejemplo de preguntas en una entrevista de metodología STAR.

1. Cuéntame una situación específica en la que hayas tenido que planificar un proyecto con mucha anticipación.
 - ¿Dónde se dio esta situación?
 - ¿Cuál era tu rol en esa situación?
 - ¿Qué tareas llevaste a cabo en aquel proyecto?
 - ¿Cuáles fueron los resultados que obtuviste allí?

2. Háblame de una situación en que la que fue difícil para ti tomar una decisión.
 - ¿Cuál fue el motivo de esa situación?
 - ¿Qué alternativas te planteaste?
 - ¿Cuál fue la razón para escoger una y no otra?
 - ¿Qué resultados obtuviste a partir de tu decisión?

3. Dime alguna experiencia de éxito que hayas tenido en relación al trabajo en equipo.
 - ¿Cuál era la meta que el equipo debía alcanzar?
 - ¿Cuál fue el papel que tú desempeñaste?
 - ¿Qué acciones llevaste a cabo para el cumplimiento de la meta?
 - ¿Qué fue lo que el equipo realizó para alcanzar el objetivo?

4. Describe una situación en la que hayas tenido una conversación difícil con una persona o grupo.
 - ¿Cuándo ocurrió?
 - ¿Cuál fue el mensaje que debías transmitir?
 - ¿Qué opciones o tipo de comunicación empleaste?
 - ¿Cuál fue el feedback recibido?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Formato de perfil de competencias.

Candidato: _____

Evaluador u observador: _____

Fecha: _____

Competencias	Nivel requerido	Nivel evaluado	Comportamientos	Fortalezas	Debilidades
Planificación y organización					
Toma de decisiones					
Trabajo en equipo					
Comunicación asertiva					
Observaciones					
Conclusiones					
Firmas evaluadores:					