



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Implementación del método assessment center en el proceso de selección y reclutamiento de personal en entidad financiera 2020.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTOR

Cuya Gonzales, Julia Jeannette

ASESOR

Mg. Marín Escalante, Ana Salinova

Lima, agosto 2020

DEDICATORIA

A mi hermosa familia por demostrarme su apoyo, a mis abuelos por sus enseñanzas.

A mis padres que siempre me motivaron a conseguir mis sueños.

A mi hermana, por sus enseñanzas y sus muestras de amor comprensión y a Dios por bendecirnos con salud para mí y mi gran familia.



ÍNDICE

DEDICATORIA	2
INDICE	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRAC	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES	
1.1. Descripción de entidad financiera	9
1.1.1. Descripción del servicio	9
1.1.2. Ubicación geográfica	10
1.1.3. Actividad general	11
1.1.4. Misión.....	11
CAPÍTULO 2 ACTIVIDAD PROFESIONAL	
2.1 Actividad profesional desempeñada	12
2.1.2 Actividad profesional desempeñada	13
2.1.3 Propósito del puesto	13
CAPITULO 3 FUNDAMENTACION DEL TEMA	
3.1 Fundamentación del tema elegido	15
3.2 Acciones, Metodologías y procedimientos	16
3.2.1 Descripción de acciones	16
3.2.2 Metodología.....	19
3.2.3 Procedimiento	14
CAPITULO 4 PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	
4.1 Conclusiones	14
4.2 Recomendaciones	14
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- Figura 1: Organigrama General de entidad financiera
- Figura 2: Organigrama de la División de Gestión Humana
- Figura 3: Mapa de la cobertura de la empresa a nivel nacional
- Figura 4. Cuadro de requerimientos cubiertos
- Figura 5. Flujo con el método tradicional
- Figura 6. Flujo con el método Assessment Center
- Figura 7. Modelo de estrella de Galbraith.
- Figura 8 Etapas del proceso de Assessment center



AGRADECIMIENTOS

A mi centro de trabajo que me ha permitido aprender y poner en práctica todos mis conocimientos y a mis maestros.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente informe tiene el objetivo de describir la experiencia profesional desarrollada en una entidad financiera durante un año logrando aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Psicología.

La entidad financiera forma parte de una de las corporaciones más importantes dentro del país, y tiene como propósito transformar la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país.

Las evaluaciones convencionales en el proceso de selección generaban inconvenientes de contar con personal idóneo en corto plazo; por tanto, se determinó incluir una nueva metodología de entrevistas de evaluación situacional.

El programa de intervención estuvo dividido en dos partes, incluir la metodología de assessment center dentro de los procesos de selección y la otra parte evaluar a los colaboradores internos para formar una base de datos de talentos pre calificados.

Se logró ejecutar el programa con efectos positivos para la organización financiera, logrando cubrir los requerimientos de puestos inmediatos y contar con una base de datos de colaboradores evaluados y precalificados que se adecuaron mejor al perfil del puesto de líderes requeridos por la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Reclutamiento, selección, assessment center, talento y metodología.

ABSTRACT AND KEYWORDS

The purpose of this report is to describe the professional experience developed in a financial institution during 1 year, managing to apply the knowledge acquired throughout the course of Psychology.

The financial entity is part of one of the most important corporations in the country, and its purpose is to transform people's lives, committed to their financial inclusion and progress, contributing together to the growth of the country.

Conventional evaluations in the selection process caused the inconvenience of having suitable personnel in the short term; therefore, it was determined to include a new methodology for situational assessment interviews.

The intervention program was divided into two parts, including the assessment center methodology within the selection processes and the other part evaluating internal collaborators to form a database of pre-qualified talents.

It was possible to execute the program with positive effects for the financial organization, managing to cover the requirements of immediate positions and having a database of evaluated and pre-qualified collaborators that were better suited to the profile of the position of leaders required by the company.

Keywords:

Recruitment, election, assessment center, talent and methodology.

INTRODUCCIÓN

El culminar la carrera de Psicología en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, obteniendo a la fecha mi grado de Bachiller, ha logrado brindarme grandes satisfacciones para mi desarrollo personal y profesional, para continuar alcanzando mis objetivos es indispensable obtener el Título Profesional de Licenciada en Psicología. Para alcanzarlo, elaboré un informe en donde pueda detallar mi desempeño profesional de acuerdo a lo aprendido en el área organizacional, considerando mi experiencia laboral como Asistente de Gestión y Atracción del Talento en una reconocida entidad financiera

Dentro de mi experiencia en la entidad financiera mis actividades tenían como objetivo reclutar, evaluar y seleccionar a los aspirantes a cargos de líderes que se adecuen mejor al perfil, cumpliendo el periodo establecido. Las técnicas tradicionales de reclutamiento se realizaban de una entrevista por competencias y una evaluación psicotécnica, por lo que propuso aplicar un programa de intervención con el método de assessment center, que permite realizar una evaluación con mayor precisión sobre el nivel de competencias a través de diversas técnicas como casos de negocios y rol plays.

En el primer capítulo, se describe la entidad financiera, como institución, su propósito de promover la inclusión financiera brindando accesos de calidad a los servicios financieros, así mismo se describe de forma general la experiencia profesional los objetivos y resultados de la labor desempeñada.

En el segundo capítulo, se describe la experiencia profesional obtenida a lo largo del periodo laboral. Se detalla el objetivo del puesto y las actividades implementadas con el uso del método Assessment center.

Dentro del capítulo tres, se describe la fundamentación del tema elegido, donde se define cada concepto y teorías que son base para lograr el objetivo del presente informe, así también se detallan las técnicas realizadas para una buena evaluación de personal. Se mencionara cómo se desarrolló la implementación del método assessment center (AC), se describirá el análisis de los resultados obtenidos luego de la implementación bajo la nueva metodología y se identifica el impacto generado en el nuevo proceso de evaluación.

Por último, se describen las conclusiones y recomendaciones en relación al plan implementad

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La organización es un banco especializado en el rubro de micro finanzas que forma parte de uno de los grupos corporativas más importantes del Perú. Se constituyó en marzo de 1998, inició sus operaciones en Lima y rápidamente se extendió a lo largo del país, consolidándose como el primer banco privado especializado en micro y pequeña empresa. La institución es una organización multicultural y geográficamente diversa con más de 11 mil colaboradores en más de 250 agencias a nivel nacional y oficina principal.

1.1.1 Descripción del servicio:

La empresa es un reconocido banco a nivel nacional que se encarga de brindar una atención cercana al cliente a través de asesores profesionales altamente calificados, que logran acompañar desde el inicio del emprendimiento y crecimiento del negocio de manera constante. Es importante precisar, que en el 2015 se iniciaron a ofrecer asesorías para los clientes con programas de capacitaciones sobre las nuevas herramientas tecnológicas, sesiones que permiten el intercambio de aprendizaje entre empresarios de la microempresa y estudiantes universitarios de carreras relacionadas a negocios, con la finalidad de asesorar en gestión sostenible de acuerdo a sus necesidades, como complemento del crédito que reciben y fortaleciendo el compromiso desinteresado con empresarios de la microempresa peruana.

Organigrama General de la entidad financiera

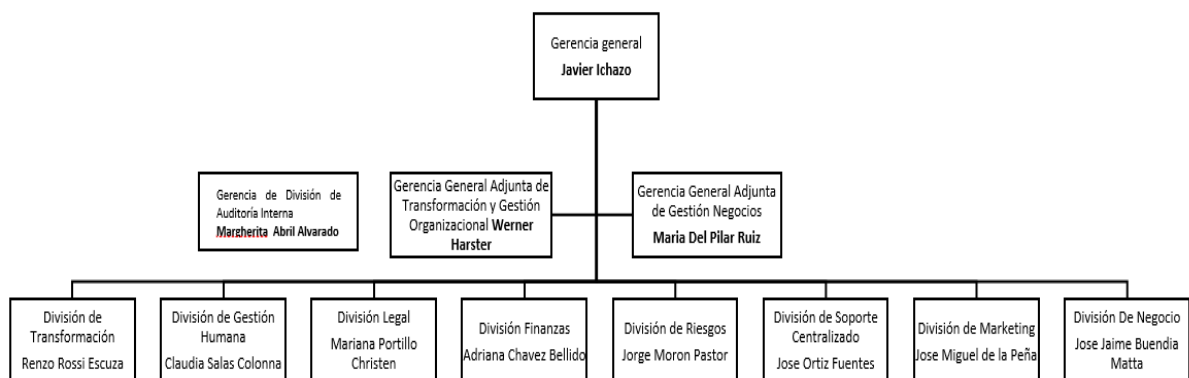


Figura 1. Organigrama General de entidad financiera.

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Organigrama División de Gestión Humana

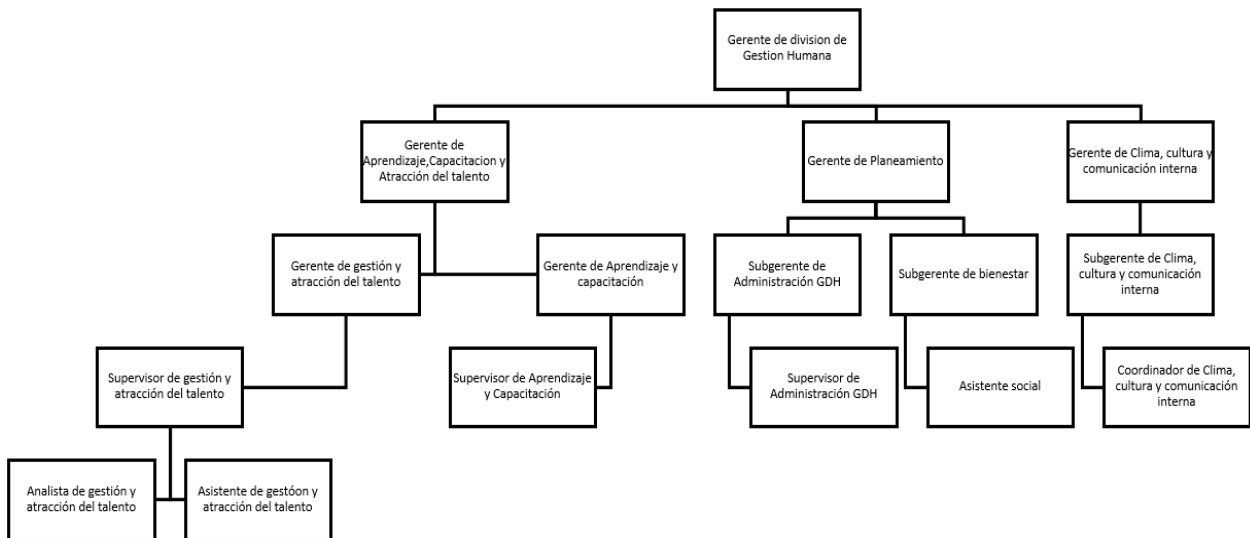


Figura 2. Organigrama de la División de Gestión Humana

Fuente: Elaboración propia de la autora.

1.1.2 Ubicación geográfica

La entidad financiera tiene su oficina principal ubicada en Av. República de Panamá, en el distrito de Surquillo, provincia de Lima, departamento de Lima. Sin embargo, sus agencias se encuentran en todo el territorio peruano.



Figura 3. Mapa de la cobertura de la empresa a nivel nacional

1.1.3 Actividad General

La entidad financiera tiene la responsabilidad y oportunidad de ser el protagonista del futuro de la industria de las micro finanzas, y de la vida de millones de personas. Como parte del rubro financiero desde el 2019 inicio un cambio cultural, por lo que tiene un propósito y una aspiración para orientar sus acciones a favor del colaborador y del cliente.

“Transformar vidas, escribir juntos historias de progreso”

1.1.4 Misión

Visión general: Inclusión financiera significa que todos los segmentos de la población puedan acceder y usar servicios financieros de calidad.

Propósito: Transformar la vida de las personas, comprometidos con su inclusión financiera y progreso, aportando juntos al crecimiento del país.

Aspiración: Ser el socio más querido de clientes, colaboradores y comunidades para acompañar su progreso, por la confianza que inspira y el servicio extraordinario que entrega, siendo el principal promotor de evolución de las micro finanzas de la región.

Principios culturales: Asesorar, Cuidar, Innomejorar, Cooperar y Jugar limpio.

Asesoramos: Conocemos profundamente a las personas, por eso les damos la mejor asesoría.

Cuidamos: Nos interesamos de corazón por las personas y, así, construimos confianza.

Innomejoramos: Innovamos para mejorar, siendo proactivos, adaptables y simples.

Cooperamos: Logramos resultados que perduran, colaborando unos con otros y asumiendo riesgos responsablemente.

Jugamos limpio: Somos un ejemplo de integridad, siempre.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCION GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1 Actividad desarrollada

Las funciones asignadas a mi cargo como asistente de Gestión y atracción del talento fue la de llevar el proceso de reclutamiento y selección de personal para las agencias a nivel nacional, los perfiles eran operativos y administrativos por lo que constantemente trabajé en coordinación con los líderes de agencias. Parte de mis funciones también es apoyar en los distintos proyectos que desarrollamos en búsqueda de la mejora continua. Dentro del proceso de selección, se usaban técnicas tradicionales como entrevista por competencias y evaluación psicotécnicas. Por ello, se implementó con el método de assessment center, en donde se incluyen otras técnicas de evaluación. Dada la complejidad que vivimos, hemos virtualizado el flujo a través del uso de herramientas tecnológicas.

El proceso de reclutamiento y selección de manera tradicional consistía solo en una evaluación por competencias para comprobar que el candidato se encuentra preparado para las funciones del cargo al que aspira.

Se propuso y desarrolló el método de Assessment center, como parte de mejorar el proceso de evaluación. Los métodos y técnicas de evaluación varían de acuerdo al perfil, en caso de cargos administrativos se evaluará mediante el assessment center y en caso de cargos operativos por entrevista de competencias y evaluaciones virtuales. Todos los procesos incluyen filtros internos propios de la corporación, lo que es indispensable realizar dichos filtros antes de una etapa de evaluaciones.

El método de Assessment center brinda una predicción cercana sobre el desarrollo de competencias esperada en los líderes, mediante la observación directa se evalúa la interacción entre los candidatos. Las técnicas que se incluyeron son: juego de presentación, caso de negocios y role – play. En este método, participan el reclutador y el gerente del área solicitante, ambos como observadores y evaluadores

2.2 Propósito del puesto y funciones asignadas

Reclutar y evaluar a todos los candidatos de manera objetiva y profesional en un tiempo razonable mediante el uso del método assessment center. De esta manera mejorar la calidad de evaluación por competencias a través de técnicas como caso de negocios y rol play.

Parte de las funciones a mi cargo fue mejorar el proceso de evaluación para lograr seleccionar al candidato que mejor se adecue al perfil solicitado.

Propósito del puesto

Mejorar el proceso de evaluación utilizando el método de assessment center que logren un efecto positivo en la evaluación de los candidatos; de esta manera no solo sea beneficiado el candidato al recibir un proceso de evaluación profunda sino también el líder, ya que mediante esta evaluación se puede conocer las competencias que desarrolladas de los candidatos.

Funciones asignadas:

- Filtro curricular de diversas bolsas laborales en el mercado.
- Aplicación y corrección de Pruebas Proyectivas y Psicométricas.
- Responsable de entrevistas personales y de dinámica.
- Comunicación constante con cliente interno.

2.2.1 Producto

Se decidió implementar el programar de intervención con el método de assessment center dentro del proceso de selección para mejorar la evaluación de los candidatos. Se utilizó las técnicas de casos de negocios y rol play para complementar la evaluación. Las competencias que se deseaba conocer son: capacidad de liderazgo, negociación, escucha activa, trabajo en equipo, entre otros.

2.2.2 Resultados

Luego de implementar el programa de intervención con el método de assessment center, se logró identificar que la evaluación cumplió con las expectativas de evaluación. Luego de implementar el programa de assessment center; se logró evaluar alrededor de 120 colaboradores internos y 60 candidatos externos y cubrir casi 40 requerimientos.

Adicionalmente, se logró implementar una base de datos con 25 colaboradores evaluados, pre calificados para futuras postulaciones.

Método	Requerimientos cubiertos mensualmente
Tradicional	7 -8
Assessment center	+ 15

Figura 4. Cuadro de requerimientos cubiertos

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO 3

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

El presente capítulo tiene como objetivo describir los resultados luego de varios meses de la implementación del método assessment center para mejorar el proceso de evaluación usado en los procesos para cargos de líderes.

La metodología tradicional para evaluar a cada candidato había permitido cubrir los requerimientos con candidatos adecuados al puesto dentro de los periodos establecidos. Sin embargo, la evaluación no solo nos debe permitir conocer si el candidato se adecua al perfil sino también que se ajuste a la cultura organizacional. Por ello, se implementó la metodología Assessment para realizar una evaluación de competencias con mayor precisión a través de diversas técnicas

Para la entidad financiera, es importante para la empresa contar con una banca de suplentes y no solo cubrir la necesidad de un requerimiento. Según Arbaiza (2016) la acción de planificar hacer referencia a poder anticiparse a la necesidad de cubrir un puesto mediante una promoción o reclutar personal externo.

3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

Debido a la alta demanda de requerimientos, se decidió implementar el método de assessment center para evaluación mediante diversas técnicas las competencias de los aspirantes. Para ello, se contaba con el apoyo del gerente para validar la experiencia según las funciones y responsabilidades desempeñadas. De acuerdo a Chiavenato (2011) son los líderes quienes realizan la elección de los futuros colaboradores y de esa forma se consolida el espíritu de equipo. En esta parte del trabajo es importante definir y fundamentar los aspectos relacionados al tema y que permiten el desarrollo del trabajo realizado.

3.1.1 Definiciones

Reclutamiento: proceso para atraer a varios candidatos y lograr seleccionar a los más idóneos para ocupar los cargos solicitados. Existen 2 medios que son interno y externo.

Reclutamiento interno: Se busca brindar oportunidad a los colaboradores de crecer dentro de la empresa a través de ascenso o transferencias. Según Chiavenato (2011) existe una continua coordinación entre el área de reclutamiento y el resto de las áreas de la empresa, para fomentar programas de desarrollo personal o líneas de carrera. Esto implica ascensos o transferencias

Se considera de mayor impacto el crecimiento profesional, considerando como beneficios prolongar la permanencia y mantener el buen clima dentro de la organización. Asimismo, comprende un costo menor y en ocasiones un menor tiempo de cobertura.

Reclutamiento externo: Se busca atraer candidatos de fuera de la empresa, a través de publicaciones en diversas bolsas laborales. Chiavenato (2011) afirma que uno de los principales beneficios es que se puede aprovechar la inversión de la capacitación y desarrollo personal brindada por otras empresas o de los propios candidatos.

Ambos medios para buscar candidatos potenciales son usados dentro de la entidad financiera, el principal es el reclutamiento interno por la oportunidad de crecimiento en la organización y la reducción de costo / tiempo en cubrir el cargo solicitado. Para cubrir nuestros requerimiento con candidatos externos, se creó el programa de referidos hace 2 años para incentivar a nuestros colaboradores a referir a candidatos potenciales para nuestras búsquedas y nos permitió disminuir el tiempo de cobertura, Sin embargo, también se cuenta con medios digitales para publicar nuestras ofertas a nivel nacional y se difundir nuestras oportunidades laborales, con el objetivo de realizar un mejor procesos de reclutamiento.

La entidad financiera realizó un convenio previo pago para obtener cuentas en las principales bolsas de trabajo como Bumeran, Computrabajo y claro en su propia página en la sección *Trabaja con nosotros*. Actualmente, las redes sociales tiene un mayor impacto al momento de reclutar, por ello también se cuenta con páginas en Facebook y LinkedIn. Es importante alinearse a las nuevas herramientas que se sean usadas en el entorno de recursos humanos para poder competir otras organizaciones.

Selección de personal: Chiavenato (2007) define este proceso de seleccionar, como buscar entre los candidatos reclutados a lo más adecuados para cubrir el cargo que se solicita, con la intención de mantener o aumentar el desempeño del personal. Los aspirantes previamente evaluados deben calificar con las necesidades de la empresa, sea considerando los candidatos interno o externos.

El proceso de seleccionar a un candidato para que asuma el cargo que se solicita, no solo se basa en los conocimientos que maneja sobre el área, actualmente para la organización tiene un mayor peso las habilidades blandas que pueda evidenciar a lo largo del proceso de evaluación. El candidato no solo debe calificar para el puesto sino que debe calzar con los valores y el propósito de la entidad financiera, de esta manera se cuida el clima organizacional que año tras año ha ido mejorando.

Assesment center: Este métodos según menciona Becerra (2017) logra evaluar el comportamiento individual y grupal del candidato, el reclutador se encarga de observar y evaluar el desempeño del postulante. Estas diferentes situaciones que se le presentan, permiten predecir su posible rendimiento en el puesto de trabajo a cubrir ante exigencias futuras. De acuerdo a Olaz (2011) es importante promover la interacción de cada uno de los participantes para poder evaluar su potencion y predecir su adecuación al puesto al que aspira obtener.

Durante el proceso de evaluación es importante brindar la oportunidad de participar a todos los participantes para que puedan demostrar sus habilidades y conocimientos, es importante que todo el proceso sea detallado antes de iniciar la dinámica y si en caso exista alguna duda con respecto a alguna etapa pueda ser aclarada antes de dar inicio. Dado que los evaluadores, estarán atentos en todo en proceso de interacción de cada candidato.

Talento: Alles (2005) refiere que al talento como un conjunto de capacidades que posee un ser humano, por lo que es necesario que la organización gestione sus recursos para poder identificar a los talentos de su organización y de ese modo, crear acciones o beneficios para retener y fidelizar a sus colaboradores.

Como parte del equipo de gestión y atracción del talento, no enfocamos en atraer y seleccionar al mejor talento para la organización, si bien con el método tradicional se lograba alcanzar con los objetivos, se debía encontrar un método más eficaz considerando incluir nuevas competencias y habilidades alineadas para cargos de líderes

En la entidad financiera, como parte de mis funciones me encargaba de reclutar cargos para líderes de agencia, como primera opción se buscaba brindar la oportunidad a colaboradores mediante ascensos y recategorizaciones. Sin embargo, el no contar con una base de colaboradores evaluados (banca de suplentes) muchas no permitía cumplir con el desarrollo del colaborador y por ello, se optaba por el reclutamiento externo (referidos en su mayoría). Uno de los objetivos planteados a inicio del 2019 para el equipo, era contar con la banca de suplentes y de esa manera agilizar el proceso de selección y brindar la oportunidad de continuar la línea de carrera en la organización

3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

3.2.1 Descripción de acciones

Al evaluar la problemática se inició el desarrollo del programa del método assessment center (AC), durante el periodo que se evaluó con el método tradicional, se consiguió cubrir los requerimientos en un periodo aproximado de 25 días, logrando cumplir con el tiempo establecido por el área.

Como primera medida se consideró la elaboración de un flujograma sobre la implementación del método AC, lo que permitió establecer los pasos que debía seguir todo encargado del proceso para la búsqueda de un puesto de líderes y no olvidar los aspectos importantes que traerían consecuencias económicas, contratación errónea, perjudicando al área que realiza la solicitud. Las reuniones con las personas encargadas del proyecto se tuvo 5 reuniones previas para formar lluvia de ideas sobre la importancia y los pasos necesarios para mejorar el proceso de evaluación con el método de assessment center. Al realizar el nuevo flujo, se logra aliviar varios dolores como:

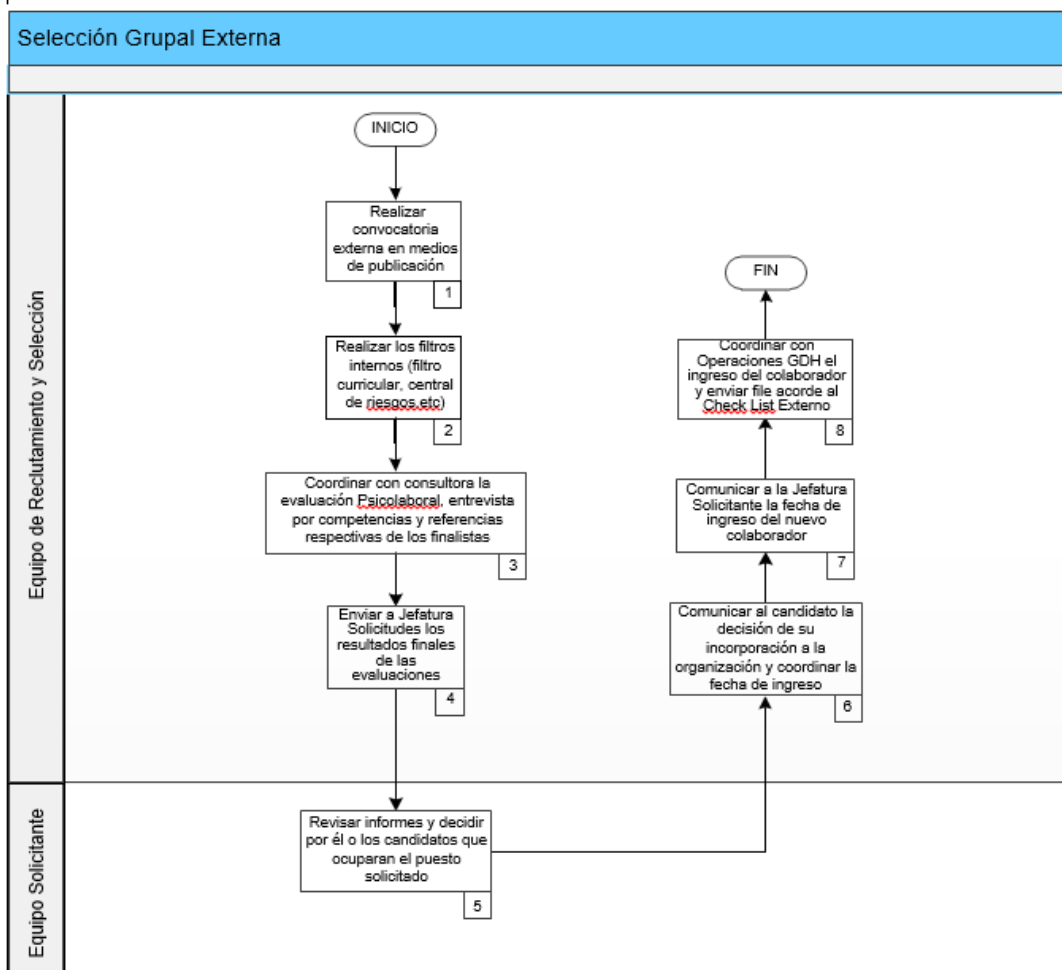
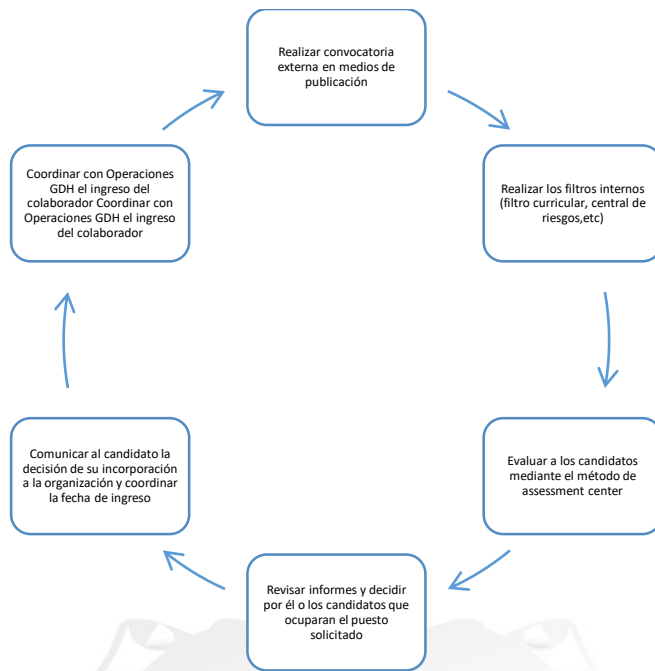


Figura 5. Flujo con el método tradicional

Fuente: Manual de entidad financiera



Flujo con el método Assessment Center

Fuente: Elaboración propia

Beneficios del nuevo flujo con el método assessment center

- La comunicación entre el equipo de Gestión y atracción del talento y el jefe solicitante del cargo sobre los finalistas se realiza en un periodo menor.
- El proceso de evaluación es más preciso dado que se cuenta con 4 evaluadores y con técnicas más específicas.
- Considerando la evaluación masiva, permite mejorar el tiempo de presentar la terna final.

3.1.2 Modelo de la Estrella de Galbraith

Meza (2017) menciona que el autor propone en el 2007, que el modelo estrella hace referencia a un conjunto de estrategias, que tiene 5 componentes (estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas). Para Ospina (2010) “Lo fundamental en un correcto diseño organizacional es el alineamiento de estas cinco variables” (p. 85) por lo que los componentes sean integrados adecuadamente para tener éxito en los resultados.

Este modelo fue escogido debido a que se adapta a la organización, considerando los factores que podemos administrar y generan un beneficio para los colaboradores. Se evaluó las características de evaluación bajo el método tradicional y al encontrarse en un sector tan competitivo como lo es el financiero, nos debemos alinear a las nuevas tendencias de reclutamiento. De acuerdo al autor de este modelo, usar esta estrategia permite alinearse a las necesidades del mercado laboral. Para lograr el éxito se debe seguir la estructura del modelo:

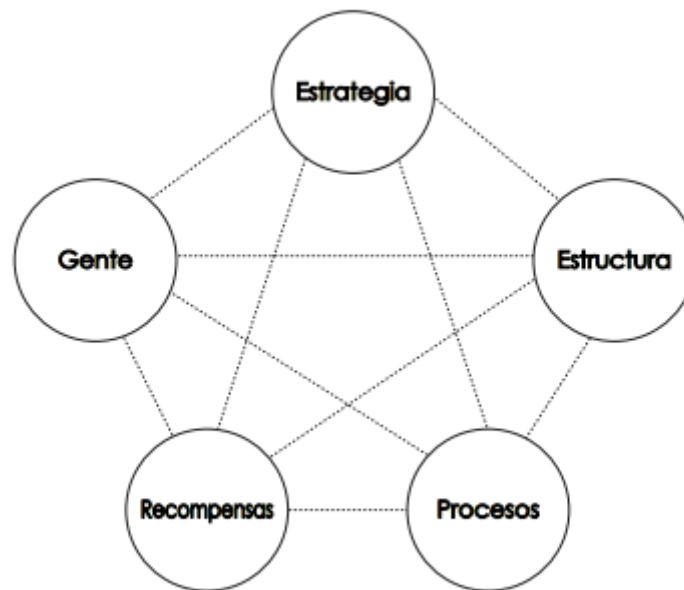


Figura 8. Modelo de estrella de Galbraith.

Fuente. Organización y gestión por procesos, 2017

Estrategia: Es idea táctica que desarrollará la empresa para lograr objetivos

Estructura: Composición de la empresa, interacción con áreas implicadas

Procesos: Relacionado al flujo de trabajo que se desarrollará dentro de la empresa, los verticales indican cómo se planifica la empresa y los laterales es el desarrollo del producto para obtener la opinión de los clientes.

Recompensas: En referencia a los beneficios que se les brinda a los colaboradores para motivarlos, y alcanzar los objetivos de la organización

Personas: El área encargada es el equipo de recursos humanos desarrolla las actividades de selección, atracción para disminuir la rotación de personal.

La estrategia se orienta a cubrir los requerimientos de cargos de líderes en cada agencia a nivel nacional, con candidatos que se adecuen mejor al puesto. Para ello, se reúne a los equipos solicitantes del cargo y se les incluye dentro del proceso de evaluación (estructura), se inicia las reuniones para implementar el nuevo método de assesment center (AC) con el objetivo de conocer sus opiniones sobre la propuesta (procesos). Se identifican los beneficios sobre la implementación del método AC, incluyendo técnicas específicas para cada competencia y las posibilidades de crecimiento interno (recompensa); en último lugar, el equipo de gestión y atracción del talento (personas) que se encargará del proceso de evaluación bajo el método de AC y de tal manera contar con el personal adecuado para cubrir el cargo de líder en cada agencia que se requiere. Asimismo, permite el inicio de crear la banca de suplentes con candidato previamente evaluados bajo este método y que puedan ser colocados en una futura convocatoria.

3.2.4 Metodología

El presente informe se redactó bajo una estructura descriptiva, considerando que el objetivo es describir la problemática que se identificó en la empresa y sobre las soluciones que se presentaron para mejorar el proceso de evaluación; esta estructura comprende el registro y el análisis de las actividades realizada según lo define Tamayo (2003).

3.2.5 Procedimiento

Las reuniones con el equipo de Gestión y atracción del talento a inicios de enero del 2019 para identificar las mejoras en el proceso de evaluación de personal y conocer sobre las nuevas tendencias para evaluar a los candidatos, esto con la finalidad de identificar con mayor precisión el nivel de competencias de cada participante.

Continuando con lo mencionado, se identificaron las competencias a evaluar con el método de assesment center para puesto de líderes de agencias, de esta manera poder identificar el nivel de competencias de cada candidato. Con el objetivo que se pueda ajustar no solo a

las funciones del puesto al que aspira, sino también que se ajuste a la cultura de la entidad financiera.

Junto al equipo de desempeño, se logró identificar algunas competencias a nivel promedio de 25 líderes, las competencias más resaltantes fueron: Comunicación efectiva, motivación al equipo y Flexibilidad. Esto permitió, complementar las competencias que ya eran evaluadas previamente con el método tradicional.

Antes de finalizar el mes de Febrero, se tuvo la última reunión se logró definir las competencias, las técnicas que incluirán los assessment center y los participantes de la evaluación; considerando que el tiempo y el número de participantes por cada grupo. Esta organización sirvió para poder identificar falencias de situaciones anteriores y que permitieron aliviar los puntos de dolor en cada etapa.

El nuevo flujo, con el método de assessment center inicia con los filtros interno regulares que son obligatorios, filtro curricular y telefónico. Luego de tener candidatos aptos pre evaluados, se les invita a una dinámica – Assessment center, se le indica el tiempo para que puedan organizar su día. El día de la evaluación, participan 2 responsables de gestión y atracción del talento y 2 líderes del equipo que solicita el cargo, a todos se les brinda las pautas de cada etapa y sobre los tiempos que serán administrados por uno de los evaluadores. Antes de iniciar, se les otorga una ficha de evaluación que tiene el detalle de las competencias a evaluar.

Las fichas sirven como registro de evaluación al final de cada assessment, al término de la interacción; todos los evaluadores llegan a un consenso para definir los finalistas y es aquí en donde se alivia uno de los dolores ya que la decisión será tomada de manera inmediata.

Implementación del Programa de Intervención con el Método Assessment Center

El método assessment center (AC) dentro del proceso de evaluación tuvo como objetivo de evaluar y predecir sus habilidades y posibles acciones dentro del cargo al que postula. Antes de llevar a cabo el uso del AC, se identificó las competencias a evaluar en cada candidato, al proceso se sumaron los líderes del puesto solicitante para que puedan identificar habilidades y conocimientos en referencia al cargo y el equipo de gestión y atracción del talento para validar las competencias blandas.

En base a la observación, los evaluadores deben calificar a los candidatos en relación a diversas técnicas presentadas dentro de la interacción, registrando sus observaciones en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega – Facultad de Psicología y Trabajo Social

ficha de evaluación para mayor detalle. Luego de presentada cada actividad, se debate sobre la información y los puntajes de cada candidato. La participación de los gerentes o jefes del área solicitante, permiten que el proceso sea más preciso y contar con los resultados en un menor tiempo, ya que serán debatidos en mismo día. Este proceso mejorar el tiempo de elección del finalista y la comunicación con el mismo.

A continuación, los detalles a través de los siguientes cuadros.

Etapa	Técnicas	Competencias	Tiempo
1° etapa	Presentación	Comunicación asertiva	10 minutos
2 ° etapa	Dinámica de Sombreros	Administración del tiempo Trabajo en equipo Trabajo bajo presión	15 minutos
3° etapa	Caso de negocios	Visión de negocio Pensamiento estratégico	1 hora
4° etapa	Role Play	Manejo de conflictos Relación interpersonal Comunicación asertiva	10 min (por candidato)

Figura 8. Etapas del proceso de Assessment center

Fuente: Elaboración propia

Participantes	Nombre
Analista de Gestión y atracción del talento	--
Asistente de Gestión y atracción del talento	Jeannette Cuya
Gerente / Jefe del área de Negocios	--

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
1	Identificar la problemática	Detallar las competencias adicionales a evaluar Implementar el nuevo método de AC	Equipo Gestión y atracción del talento	Laptop, correo con resumen de reunión	Febrero 2019
2	Reunión sobre etapas de AC	Analizar técnicas de evaluación dentro del AC	Analista Asistente	Laptop, correo con resumen de reunión	Febrero 2019
3	Validación de AC	Presentación con gerente proceso de evaluación AC	Analista Asistente Supervisor	Laptop, correo con resumen de reunión	Marzo 2019
4	Piloto de AC	Llevar a cabo un piloto para conocer alcances	Asistente	Hojas, lapiceros, tijeras, pizarra y plumones	Marzo 2019
5	Evaluar resultados del Piloto	Reunión para realizar cambios en base a resultados	Analista Asistente Supervisor	Laptop, correo con resumen de reunión	Marzo 2019
6	Inicio del procesos AC	Realización del 1° AC con colaboradores de lima	Asistente / equipo solicitante	Hojas, lapiceros, tijeras, pizarra y plumones	Marzo 2019
7	Presentar resultados con Gerente de área	Presentar los resultados obtenidos del 1° AC	Analista Asistente Supervisor	Laptop, correo con resumen de reunión	Marzo 2019

El apoyo de los líderes solicitantes de cada requerimiento, permite brindar una perspectiva diferente y se enfocan en habilidades y conocimientos orientados al cargo. Al finalizar la interacción se debe definir y conocer el o los finalistas, para proceder con la comunicación y contar con la persona lo antes posible. De esta manera también, logramos cumplir el objetivo de cubrir el requerimiento en menos de 20 días. En caso, no tengamos calificados, se debe repetir el AC en 7 días y el líder se encarga de brindar el feedback a cada colaborador para que pueda volver a postular en 6 meses como mínimo.

CAPUTULO 4

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1 CONCLUSIONES

Luego de la implementación del método assessment center tenemos los siguientes resultados:

- El presente informe se realizó de una entidad financiera en el área de Gestión y Atracción del Talento, como parte de mis funciones tenía a cargo llevar procesos de selección para líderes de agencia a nivel nacional, realizando constantes coordinaciones con los Gerentes y jefes del área de negocios; para cumplir con los requerimientos solicitados.
- La entidad financiera es líder en su rubro y como parte de propósito de transformar las vidas no solo de sus clientes sino también la de sus colaboradores, es importante brindar las oportunidades de crecimiento profesional y como parte de la inclusión de este método de evaluación se logró ascender a cargos de líderes a casi 20 colaboradores. Asimismo, se logró evaluar a 120 colaboradores interno, brindando posibilidad de crecimiento profesional y 60 externos, seleccionados de nuestras bolsas laborales. Durante el desarrollo de método assessment center se logró cubrir más de 35 requerimientos de cargos de líderes dentro de agencias a nivel nacional con colaborares.
- La implementación del Programa de Intervención continúa presentando resultados positivos, debido a que permite evidenciar las competencias de los aspirantes a líderes y no solo se identifican competencias generales sino también permite predecir comportamientos como lo son el pensamiento crítico, liderazgo y competitividad, frente a situaciones complejas.
- El análisis del método tradicional permitió redefinir, identificar competencias que cada aspirante requiere para obtener el puesto de trabajo e identificar funciones de los participantes del proceso de evaluación con el método de assessment center.

4.2 RECOMENDACIONES

- El trabajo de suficiencia permite evidenciar la experiencia profesional obtenida a lo largo de estudios. Se logra describir los conocimientos tanto teóricos y prácticos aplicados dentro de la implementación del Programa de Intervención con el método assessment center para mejorar el proceso de evaluación y el tiempo de cobertura de los requerimientos
- El modelo de la estrella de Galbraith es la base del presente trabajo considerando que la entidad financiera tiene un alcance a nivel nacional y busca presentar una ventaja competitiva en el mercado laboral, así como también brindar un incentivo para los colaboradores promoviendo el crecimiento profesional.
- Se recomienda continuar con el uso de este método considerando que brinda la posibilidad de ofrecer a cada aspirante, ser evaluado a través de diversas técnicas según las competencias previamente seleccionadas y, en consecuencia, evaluación de conductas inconsciente, que probablemente en la entrevista tradicional, no se podrían identificar.
- Por último, se considera que el presente trabajo sirve de apoyo para futuros profesionales, donde puedan considerar y proponer a sus centros de labores programas beneficien a la compañía y a los candidatos. Se debe considerar ambos aspectos para que las convocatorias presenten mayor impacto en nuestros futuros postulantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica 2005

Arbaiza, F. L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano* (1^{era} ed.). Lima: Esan.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. México: MxGraw - Hill / Interamericana Editores S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.

Becerra, L. (2017). “Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales” (licenciatura). Universidad Juan Agustín Maza.

Meza, N. S. (2017). *Organización y Gestión de Procesos*. Huancayo : Universidad Continental.

Olaz, A. (2011). *Una aproximación conceptual a la cualificación profesional desde una perspectiva competencial*

Olaz, A. (2011). *Desarrollo Metodológico de un assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias*

Ospina, H. (2010) Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol (18), p.85.

Tamayo, M. T. (2003). El proceso de la investigación científica. En M. T. Tamayo, *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

ANEXOS

Ficha de evaluación de Assessment Center

HOJA DE CALIFICACIÓN

ASSESSMENT CENTER

Evaluador: _____

Evaluado1:

Evaluado2:

Evaluado3:

Evaluado4:

Evaluado5:

Evaluado6:

Evaluado7:

Evaluado8:

Evaluado9:

Evaluado10:

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
COMPETENCIAS	Agudeza Financiera	interpretar los indicadores financieros clave y aplicar esos conocimientos para tomar decisiones empresariales adecuadas.									
	Asegura la Responsabilidad	Hacerse a sí mismo y a los demás responsables del cumplimiento de los compromisos.									
	Crea equipos Eficaces	Crear equipos con identidad sólida que apliquen habilidades y perspectivas diversas para alcanzar las metas comunes.									
	Desarrollo de Talento	Desarrollar a las personas para alcanzar tanto sus propias metas como las metas de la organización.									
	Persuade	Usa argumentos convincentes para lograr el apoyo y el compromiso de los demás.									
	Adaptabilidad Situacional	Adaptar la actitud y el enfoque en tiempo real, de acuerdo a las demandas cambiantes de las diferentes situaciones.									

OBSERVACIONES:

Evaluado 1: _____

Evaluado 2: _____

Evaluado 3: _____

Evaluado 4: _____

Evaluado 5: _____

Evaluado 6: _____

