



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA
DIPLOMADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2019-1

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ASSESSMENT CENTER EN LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA AGROSAN

EILYN VANNESA CÓRDOBA ZÚÑIGA

BIBIANA MARÍA RAMIREZCORREA

DANIELA MARÍA VELASQUEZ MEJÍA

Trabajo de grado para optar al título de

Diplomado en Psicología Organizacional

Asesora Temática y Metodología

ESPERANZA MARIA GONZALEZ MARIN

Psicóloga

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA
DIPLOMADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2019-1

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ASSESSMENT CENTER EN LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA AGROSAN

EILYN VANNESA CÓRDOBA ZÚÑIGA

BIBIANA MARÍA RAMIREZCORREA

DANIELA MARÍAVELASQUEZ MEJÍA

Trabajo de grado para optar al título de
Diplomado en Psicología Organizacional

Asesora Temática y Metodología

ESPERANZA MARIA GONZALEZ MARIN

Psicóloga

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO

CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA

DIPLOMADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2019-1

AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos de este trabajo aplicativo van dirigidos principalmente a Dios porque es el que guía cada paso que damos para lograr el éxito, a nuestros padres porque son quienes nos motivan cada día a salir adelante con esta meta que nos propusimos llenos de temor al enfrentarnos a el entorno universitario y finalmente a nuestros profesores porque son los que nos dan las bases para edificar el conocimiento tanto a nivel personal como profesional.

R.A.E. (RESUMEN ANALITICO EJECUTIVO)

Título:

Plan de implementación de assessment center en los procesos de selección para cargos operativos en la empresa Agrosan.

Autores:

- Eilyn Vannesa Córdoba Zúñiga
- Bibiana María Ramírez Correa
- Daniela María Velásquez Mejía

Tipo de imprenta:

ProcesadordepalabrasWord2016, imprentaTimes New Roman 12.

Nivel de circulación:

Restringida

Acceso al documento:

Fundación Universitaria María Cano, Agropecuaria San Fernando S.A.S, Eilyn Vannesa Córdoba Zúñiga, Bibiana María Ramírez Correa, Daniela María Velásquez Mejía

Línea de Investigación y Sublínea:

- Línea: Desarrollo Humano
- Sublínea: Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

Modalidad de trabajo de grado:

Palabras claves:

Assessment center, selección de personal, perfil de cargo, competencias, gestión humana, bienestar laboral

Descripción del estudio:

Este trabajo surge de las necesidades evidenciadas en el proceso de selección de los cargos operativos de la empresa Agrosan, ya que no cumple con las herramientas adecuadas para ser un proceso óptimo en donde se pueda reflejar que competencias tiene cada candidato para los diferentes cargos operativos porque solo cuenta con 2 tipos de entrevista, una que debe realizar el personal de gestión humana y otra que debe realizar el jefe del área para la cual se necesita la vacante. Por dicha razón se propuso implementar centros de valoración que permitan identificar las competencias necesarias para cada cargo que faciliten la evaluación y selección de un candidato.

Contenido del documento:

En este documento podrán encontrar un paso a paso del trabajo que se implementó en la empresa Agropecuaria San Fernando S.A.S, en el cual se define un título para el trabajo, la descripción de la empresa, se plantea un diagnóstico que a su vez permite realizar una breve descripción de la problemática encontrada, se define que metodología se utilizó y unos posibles resultados acompañado de conclusiones y unas cuentas recomendaciones para la empresa.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
TITULO	8
CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL) ..	8
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	11
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	11
DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL	12
OBJETIVOS	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
JUSTIFICACIÓN	16
POBLACIÓN BENEFICIADA	18
ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)	19
ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)	22
ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL).....	23
RESULTADOS	30
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍAS	38

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aplicativo tiene como fin la implementación del assessment center o centros de valoración en el proceso de selección para cargos operativos en la empresa Agrosan, ya que es una herramienta que permite identificar habilidades o competencias que se ajusten al perfil del cargo que se está buscando, de una forma didáctica y con muy buenos resultados.

Es importante resaltar que esta necesidad surge al ver que la metodología de la entrevista se queda corta a la hora de evaluar candidatos de tiene poco nivel académico o ninguno y que prácticamente su experiencia se adquiere de forma empírica en muchos de los casos. Una herramienta como los centros de valoración puede ser un gran potencial para este tipo de población, puesto que permite de forma inconsciente a la persona evaluada mostrar sus capacidades específicas sin el temor de no saber responder lo que el entrevistador pueda preguntar, por dicha razón el objetivo es poner al candidato a ejecutar diferentes ejercicios de poca complejidad que puedan proporcionar información al evaluador.

1. TITULO

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE ASSESSMENT CENTER EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA AGROSAN

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN OBJETO (MARCO CONTEXTUAL)

AGROSAN S.A.S

Reseña histórica Agrosan S.A.S

AGROSAN es una empresa colombiana creada en 1984, la cual se dedica a la elaboración de materias primas para la industria de alimentos balanceados, basados en los subproductos de origen animal no aptos para el consumo humano.

En sus inicios, su principal actividad productiva se relacionaba con el proceso de calcinación y vaporización de huesos, en modestos hornos que luego fueron reemplazados por autoclaves.

Desde la creación de la empresa, AGROSAN en su visión estratégica de negocio y siempre preocupada por ser una organización responsable con el medio ambiente, decide ampliar sus líneas de producción en el año de 1989; incorpora la línea de harina de carne e invierte en nuevos sistemas y equipos que le permitieron satisfacer la demanda, ampliar su cobertura de recolección de subproductos y disminuir el impacto ambiental en su proceso productivo.

En el año de 1999 se obtiene el primer SuperCooker, dando continuidad a la estrategia de estar a la vanguardia en tecnología en materia de proceso y ser mucho más amigable con el medio ambiente. Esta conciencia ambiental, siempre presente en la cultura y actuaciones de la organización le permite hoy en día que sus procesos y tecnología respondan a las exigencias y normas ambientales. Prueba de ello son los reconocimientos que una autoridad ambiental tan importante como CORANTIOQUIA ha entregado a la organización.

Así mismo, el proceso de recolección de la materia prima es una contribución directa al equilibrio ecológico, pues procesar los residuos animales no aptos para la alimentación humana, significa una reducción en la contaminación, puesto que, de no ser así, estos residuos tendrían que ser dispuestos en rellenos sanitarios aumentando la carga contaminante.

Por más de 30 años ha trabajado con calidad y compromiso logrando ser una empresa líder en el mercado.

Compromiso organizacional y Valores corporativos

- **Respeto:** No permitimos el maltrato, la discriminación cualquiera que sea su condición. Cuidamos nuestros colaboradores en todas sus dimensiones físicas, emocional y espiritual. En consecuencia, diseñamos practicas coherentes con este principio.
- **Innovación:** Impulsamos y proponemos nuevas nuestras ideas orientadas al mejoramiento de nuestros procesos.
- **Trabajo en equipo:** Somos un grupo de personas comprometidas con un propósito de común, un esfuerzo en conjunto y un resultado global.

- **Relaciones Interpersonales:** Valoramos las relaciones entre las personas porque es a través de ellas que se construye comunidad y se logran resultados.
- **Excelencia:** Aseguramos que nuestra gestión sea integral para garantizar los resultados esperados por la compañía.
- **Equidad:** Dar a cada uno lo que corresponde según sus méritos y capacidades dentro de un marco de políticas organizacionales.
- **Compromiso:** es hacer las cosas con pasión, convencidos de ellas, buscando el beneficio de todos y no el particular.
- **Aprendizaje:** Construimos a través del conocimiento, la experiencia y el error.

Responsabilidad Social

AGROSAN S.A. está comprometida con los principios de desarrollo sostenible velando de manera integral, por el cuidado y preservación del medio ambiente a través de la calidad y mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando así el manejo adecuado de sus impactos ambientales y haciendo un uso racional de los recursos naturales, en cumplimiento con la legislación ambiental vigente.

Ubicación geográfica:

La planta de producción se encuentra ubicada en el municipio de Amagá, Antioquia donde por años ha construido una relación positiva con la comunidad y donde actualmente genera más de 600 empleos directos.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa Agropecuaria San Fernando S.A.S es una compañía que lleva más de 30 años en el mercado realizando un trabajo de recolección de subproductos de origen animal, los cuales no son aptos para el consumo humano pero estos se utilizan para realizar materia prima, la cual es la base de alimentos balanceados para los animales. Sin embargo esta compañía con tantos años en el mercado y unas de las mejores posicionadas a nivel nacional tiene ciertos inconvenientes para el proceso de selección del personal operativo, dicha situación se puede evidenciar con los indicadores de rotación, puesto que estos arrojan porcentajes poco favorables para la empresa y que están por encima de un 60% en las diferentes áreas.

Es importante resaltar que la población que está en los alrededores de la compañía son personas que no cuentan con un alto nivel académico, es por esto que muchos de los que se presentan a una entrevista no saben leer o escribir y si lo hacen les genera poco interés diligenciar documentos que sean muy extensos. Por tal razón en esta compañía se hacen procesos de selección muy simples que consisten básicamente en 6 pasos que son: 1) Sondeo telefónico para analizar si las hojas de vida que llegan a la empresa se adaptan algún perfil, 2) citación a entrevista con gestión humana para conocer a los posibles candidatos y observar que aspectos pueden servir para la vacante que se está buscando, 3) Entrevista jefe que permite tomar una última decisión si se tienen varios

candidatos, 4) Exámenes médicos 5) Verificación de aspectos legales y referencias, 6) Contratación. No obstante las entrevistas que se realizan son suficientes para identificar que competencias tiene cada candidato y si realmente se va a adaptar en su puesto de trabajo.

Si bien se tiene problemas con este proceso la compañía no busca un plan de mejoramiento porque de cierta forma se cumple con cada uno de los requerimientos que se hacen en la plataforma, bien sea la reemplazar a un colaborador o para cubrir alguna incapacidad, siendo más importante cubrir la necesidad del momento que abarcar de raíz lo que está ocasionando el problema.

4. DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL – SITUACIÓN ACTUAL

Debido a la facilidad y eficacia que ofrece el método assessment center respecto de la evaluación de competencias laborales y proceder a una mejor selección de recursos humanos para el trabajo de la empresa a la cual se quiere aplicar el presente procedimiento, es importante entender que se refiere a una herramienta que permite implementar técnicas de evaluación, lo que para Agrosan S.A funcionaria en virtud de la necesidad que se presenta de vincular personal con aptitudes labores adecuadas y sobretodo analizar en ellas la vocación de mejorar el medio ambiente con el desarrollo de sus funciones en la empresa. (Volante, Miladinic, Lincovil, Fernández y Johaneck , 2011, p. 146).

Es así que dicho sistema nos permite dar varios enfoques a la valoración conducta, que ofrece a través de una analistas de resultados un esquema practico para la aplicación de assessment center, toda vez que la suma de la experiencia y el conocimiento permite tener un conocimiento más claro de las competencias que se pueden ejercer individualmente y en grupo a la hora de desarrollar

labores diarias durante la jornada laboral, para desarrollar de forma eficiente dicho sistema e implementarlo es importante crear un modelo de competencias laborales por medio del cual se pueda gestionar de forma ágil y efectiva los procesos de recursos humanos respecto de la selección de personal, es decir dar una definición exacta de las competencias, conocimiento y experiencia que debe contener el perfil para poder continuar con el análisis del mismo.

Como paso a seguir las gestiones por competencias, es decir cada talento y aptitud es especial y puede ayudar al desarrollo productivo de Agrosan S.A, por esto mismo es que los procesos de la gestión humana deben estar guiados por pautas de comportamiento definidos mediante el modelo de competencias.

Agrosan S.A posee necesidades específicas que debe satisfacer por esto mismo, debe crear una matriz de habilidades, actitudes y destrezas específicas que deben tener los candidatos a analizar y cuya principal regla sea el desarrollo en beneficio de Agrosan S.A, es así que cada miembro y cada candidato debe contar con ellas y analizar cómo puede contribuir sustancialmente al éxito y la productividad de la organización.

Se requiere entonces desplegar actividades que permitan a la recolección de datos relevantes, intercambio de información y evaluación de la idoneidad de los candidatos y aspirantes a los puestos de trabajo que se requiere, esto implica que durante el proceso se realice un análisis cuidadoso sobre la adecuación de la persona en el entorno laboral que ofrece Agrosan S.A,

Es entendible que el éxito de la compañía se encuentre en seleccionar empleados capaces, luego de analizar sus capacidades y establecer si están acorde con lo que requiere la misión y visión de la empresa, para ello es justo y necesario crear un sistema de capacitaciones que permitan familiarizarlos con las temáticas manejadas por Agrosan y sobretodo nutrir los conocimiento que

ya tiene cada candidato y seleccionado para hacer más eficiente la producción (Durán, Avilán y Morales , 2011, p. 92).

Es decir que la selección personas representa un proceso clave e imprescindible dentro de Agrosan S.A, pues supone la principal fuente de entrega y movimientos internos de profesionales, por esta razón es importante la implementación de una selección por competencias que se gestión tomando en cuenta exclusivamente lo que se requiere como compañía y sobretodo estudiando cuales son las necesidades que se deben suplir.

Variables	Fortalezas	Debilidades
Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Permite plantear de forma efectiva los objetivos de la convocatoria para seleccionar personal - Se definen claramente los perfiles deseados - Permite estudiar conductas de los postulantes que situaciones concretas que pueden ocurrir en el futuro respecto de su desempeño - Ofrece un mejor campo de verificación de los candidatos y así poder tener un estudio de sus fortalezas y debilidades - Se puede realizar un mecanismo efectivo para selección, medición de potencial y de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser un sistema generalizado de selección se pueden obviar ciertas aptitudes y descartar ofertantes útiles - El método de selección implica una inversión de tiempo debido a que se pueden presentar candidatos simultáneamente - Que las situaciones que se planteen para las pruebas de selección no concuerden con la realidad

	<ul style="list-style-type: none"> - Se identifican con mayor claridad las necesidades de la Empresa y de capacitación de los seleccionados - Participación simultanea de candidatos - Se puede establecer el conocimiento que tiene el candidato con los productos y el sistema de producción de Agrosen S.A - Crear un sistema de modelo de competencias laborales para agilizar la gestión humana 	
Variables	Oportunidades	Amenazas
Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Postulación de cargos específicos mediante las cuales se pueden indicar de forma clara el perfil que se está buscando - Es una forma efectiva y eficaz de reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede que no se encuentren con agilidad los perfiles propuestos para la selección

Fuente: Elaboración propia

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el Assessment Center en los procesos de selección para cargos operativos en la empresa Agrosan con el fin de fortalecer el proceso y disminuir la rotación de los colaboradores.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las brechas existentes entre el proceso de selección actual y las necesidades organizacionales en relación a una efectiva valoración del personal que se incorpora a la empresa.
- Definir las competencias de los cargos operativos realizando una descripción de las mismas a la luz de la realidad organizacional.
- Plantear las estrategias de selección según la metodología Assesment Center que más se adecuan a la realidad de los cargos operativos y de la filosofía organizacional

6. JUSTIFICACIÓN

Respecto de la utilidad que se sule con la presente implementación del sistema de selección de personal analizando las competencias, debido a que por la innovación a nivel empresarial se requiere de un mayor perfeccionamiento en el momento de hacer una selección efectiva de lo que se requiere para el crecimiento de una empresa, así mismo la presente investigación busca satisfacer la correcta administración de los recursos humanos con el propósito de mejorar la eficacia de los colaboradores dentro de la organización.

Se puede entonces acoger el presente modelo de assessment center para evolucionar y aportar a los progresos interrelacionales que se requieren para el correcto manejo de personal, el enfoque que se usaba en tiempos anteriores en donde se seleccionaba el personal a capricho del responsable han deteriorado la organización interna de las empresas, por el contrario la utilidad que se presenta por medio del presente sistema es de forma sistemática suplir las necesidades de crecimiento que tenga la organización, toda vez que se analizaran por competencias las habilidades del persona y

así mismo se podrá clasificar en perfiles lo que busca la empresa (Arboleda y Penagos, 2012, p. 76).

Los beneficios que se buscan por medio del presente sistema se evidenciarán en los cambios favorables que se reflejarán con la implementación de la selección, pues en virtud de que la compañía podrá diseñar sus perfiles profesionales basados en las necesidades que presenta Agrosan en el mercado, podrá entonces identificar de forma real cuáles son las falencias que se presentan a nivel productivo y de recursos humanos, siendo así la primera medida para sanear cualquier tipo de falencia y fomentar el crecimiento económico y a nivel de recursos humanos.

En virtud de los cambios que se presentan a nivel laboral, las organizaciones se han visto obligadas a cambiar su perspectiva y planteamientos para lograr mantenerse en el mercado, el mundo y el mercado abren sus puertas y buscan entonces el fomento de la producción, buscando competitividad, y dando un valor agregado a su producción (Durán, Avilán y Morales, 2011, p. 92).

Como aprendizaje personal y profesional se afianza el conocimiento respecto de la orientación para la gerencia del recurso humano a través del sistema de selección de competencias, es decir se crea el concepto a nivel personal y profesional de adaptaciones, sometándose a estructuras dinámicas que general al propuesta de gestión por competencias, el apoyo que se brinda por aporte de la empresa suministra la experiencia necesaria para asumir un rol crítico en el proceso y poder ser un observador durante el modelo y diseño del mismo.

Para aumentar el conocimiento práctico, se encuentra que las personas objeto de análisis pueden aportar al crecimiento personal sus vivencias y perspectivas sobre el sistema, es decir que ante el modelo se encuentran muy receptivos pues debido a que sus competencias son analizadas individualmente y se valora el hecho de no ser analizados en forma grupal y general sino que por el contrario lo que se busca es hacer sobresalir aptitudes que sirven para el entorno empresarial que se maneja, es así que la gratificación que se observa es transmitida al observador e implementador del sistema otorgando un nuevo concepto de selección pues la incentivación que se logra permite que dichas personas y a nivel individual como seleccionador pueda notar la importancia de darle valor a la experiencia y conocimiento aportados por un empleado en el crecimiento de la compañía.

7. POBLACIÓN BENEFICIADA

Las personas beneficiadas serán los colaboradores que ocupen cargos operativos, los cuales se dividen en las siguientes áreas:

Áreas	Numero de Operarios
Almacén	8
Auditoria	1
Materia prima	107
Ambiental	18
Producto terminado	13
Juguetería	27
Producción	104
Técnicos mantenimiento mecánico	34
Mantenimiento eléctrico	12
Operarios de recorrido	85
Conductores	97
Obra civil	9
Servicios generales	8
Mantenimiento mecánico generales	20
TOTAL	543

Fuente: Elaboración propia

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y PROCEDIMENTALES (MARCO METODOLÓGICO)

La principal función sobre la cual se evaluará el éxito del presente procedimiento se da con la creación de los perfiles, ya que estos no cuentan con una descripción de las competencias que necesita un candidato para ser apto para el cargo, además se debe analizar por parte de la compañía cuáles son las necesidades que se deben suplir por parte del recurso humano porque dichas necesidades se obtienen normalmente por los diferentes jefes de turno de la compañía y esto no permite una información clara, sino que deja de manera subjetiva o por preferencias la elección del candidato. También es importante identificar las metas que se quieren alcanzar con respecto al crecimiento del proceso de selección y así mismo al momento de identificar con especificidad los perfiles se puede dar inicio a las convocatorias las cuales se hacen por medio de un voz a voz o con el personal interno de la compañía, puesto que por encontrarse ubicado en una vereda de Amaga muchos no cuentan con recursos tecnológicos para ver una convocatoria por redes sociales o plataforma de empleo.

Posteriormente se hace el análisis de los currículos que llegan a la portería de la empresa o por medio de algún colaborador de la compañía y realizar la debida clasificación, así mismo se inicia la aplicación de pruebas por perfiles específicos para lograr un análisis individual de las aptitudes para cada cargo operativo y sobre todo para entender cuáles son las necesidades que se suplieron. Las fichas de observación que se plantean deberán contener con detalles las competencias analizadas, a nivel personal y profesional, que tipo de experiencia tiene el candidato

y los conocimientos adquiridos que puede aplicar en el entorno de Agrosan y sobretodo que pueda cumplir con la vocación del cuidado del medio ambiente.

Actividades	Metodología	Meta a alcanzar	Medios de verificación
Capacitaciones	talleres reflexivos	8	Listados de asistencia
Pre selección de personal	Virtual	15	Registro de personas pre seleccionadas.
Asignación del perfil	Encuestas	15	Análisis individual de las respuestas para establecer las aptitudes y clasificarlo en el cargo que se busca
Creación de perfiles		15	
Fichas de observación	Formatos	15	Indicar por medio de un formato interno las competencias que se estudiaran y calificaran
Informe final	Análisis de documentos	15	Por parte de la gestión de RRHH indicar a través de un formato de informe las fortalezas, aptitudes, el cargo y las debilidades y conclusiones respecto del candidato

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de Actividades

Semanas	1	2	3	4	5	6	7
Estudio y creación de perfiles por parte de Agrosan							

Selección y clasificación de perfiles según el trabajo realizado en la primera semana							
Aplicación de pruebas específicas para cada perfil							
Fichas de observación sobre la información recolectada							
Informe final sobre perfiles seleccionados							
Selección de personal, trámites administrativos e inicio de inducción							
Inicio de funciones							

Fuente: Elaboración propia

9. ASPECTOS LEGALES (MARCO LEGAL)

Las normas que pudimos identificar que rigen la implantación del trabajo son la siguientes:

- Decreto 614 de 1984: Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el País.
- Ley 100 de 1993: Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional.
- Decreto 2504 de 1998: Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos.
- Ley 909 de 2004: Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública.
- Decreto 1227 de 2005: Los empleos temporales deberán sujetarse a la nomenclatura y clasificación de cargos vigentes para cada entidad y a las disposiciones relacionadas con la elaboración del plan de empleos, diseño y reforma de plantas de que trata la Ley 909 de 2004.
- Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo
- Decreto 4661 de 2005 Modifica articulo 70 del decreto 1227 de 2005 Ley 734 de 2002, numerales 4 y 5, artículo 33- Establece los derechos de los servidores públicos y sus familiares a participar en programas de Bienestar Social que establezca el Estado.
- Ley 50 de 1990

LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público

Art. 100 a 102 de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de Medidas para la Reforma de la Función Pública.

Art. 133 a 137 del Ley 7/1985, de 2 de abril Reguladora de las Bases del Régimen Local.

Art. 133 a 137 del Real Decreto Legislativo 781/1986, de 18 de abril, Texto Refundido de las Disposiciones Legales vigentes en materia de Régimen Local.

Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al Servicio de la Administración general del Estado y de Provisión de Puestos de Trabajo y Promoción Profesional.

Real Decreto 896/1991, de 7 de junio, por el que se establecen las reglas básicas y los programas mínimos a que debe ajustarse el procedimiento de selección de funcionarios de Administración Local.

10. ASPECTOS TEÓRICOS GENERALES (MARCO TEÓRICO Y MARCO CONCEPTUAL)

Assessment Center

El desarrollo del método de Assessment Center está basado en un sistema de gestión por competencias es así que su origen se puede distinguir desde Alemania tras la finalización de la primera guerra mundial, como resultado del tratado de Versalles (1919), al analizar por parte del ejercito la causa de su derrota, encontró que la cualificación del personal tuvo una gran influencia para dicho fin, es así que se impuso la necesidad de dotarse de una temática de trabajo, que pudiera sanar esas carencias profesionales (Olaz Captián, 2011, p. 134).

El profesor Murray en 1938, siendo profesor de la Universidad de Harvard y fundador de la Sociedad psicoanalítica de Boston, desarrollo la teoría sobre la personalidad, que ayudo para la modernización para entender múltiples indicadores para examinar adecuadamente el desempeño a nivel individual (MercéSala).

Debido a la creación de dicha teoría se debe diseñar el método de trabajo basado en el estudio de comportamientos grupales y desarrollo de tareas en diferentes escenarios, incorporando dentro del proceso varios observadores, en Inglaterra a partir de las experiencias desarrolladas se crean los War Office Selection Board WOSB (John Wiley & Sons, 1999 - 2018) que se basaba principalmente en equipos de evaluación constituidos principalmente por personal militar con el objetivo de desarrollar una selección de los efectivos militares pero ahora con un elevado desarrollo de simulaciones individuales y grupales y el análisis de comportamiento en circunstancias variadas. (Sala, 2001)

En Estados Unidos nace en 1945 el Office of Strategic Services (OSS) (Enciclopedia Británica, s.f.) Por medio de dicho sistema se señala la validez de las pruebas desarrolladas, basado en ese contexto el comité del equipo evaluados incluida vinculados de las ciencias sociales, y psicología, por este motivo se desarrollaron nuevas dinámicas para la selección y estudio del personal (Sala, 2001), “en la actualidad y en el contexto de las organizaciones, además de evaluar las potencialidades de cada individuo, las principales demandas del AC se orientan a procesos de recursos humanos como los de selección de personal, detección de necesidades de formación y desarrollo de carreras profesionales” (Sala, 2001).

Es visible que el presente sistema tiene una base metodológica estructural cimentada en funciones de inteligencia y necesidad de la organización a la cual se debe aplicar, la creación aplicación de conceptos psicológicos para la selección de personal por medio de Assessment Center, permite identificar con claridad las necesidades que deben suplirse y sobretodo permite un análisis que lleva al desarrollo económico de la empresa.

Bienestar Laboral

El Bienestar Laboral ha venido teniendo una fuerza significativa en las organizaciones, donde se habla de promover la integración entre sectores, mantener un buen clima organizacional y, por ende, mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Algunas actividades de esos programas

pueden extenderse a las familias, lo que contribuye a una mayor identificación de la persona con la empresa en la que trabaja.

Vigoya, (2002) Dice que el bienestar laboral está íntimamente relacionado con el Clima Laboral. El gerente de Recursos Humanos debe conocer el escenario en términos de clima laboral y desempeño, de esa forma, podrá ajustar programas del sector para apuntalar debilidades, capacitar cuando se necesite o bien detectar a tiempo alguna insatisfacción, especialmente en personas que son consideradas “talentos” dentro de la organización.

En Colombia los temas de salud ocupacional y bienestar laboral regidos por el Ministerio de la protección social quien destaca la importancia de realizar intervenciones en los mismos con el fin de disminuir, controlar o eliminar de ser posible los riesgos psicosociales basándose en que las personas tienen el derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas, sino además contribuye al cuidado de su salud. *El Congreso de Colombia (2012)* por medio de la Ley 1562 establece como objeto de la Salud Ocupacional “mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así mismo, la Ley, así como la salud en el mismo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones”.

Actualmente las empresas se preocupan por crear programas de bienestar laboral para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover un buen clima organizacional ya que estos funcionan como un estímulo psicológico y social teniendo en cuenta que el bienestar del ser humano hace énfasis en buscar un equilibrio en sus satisfacciones personales y laborales lo cual permite un alto rendimiento laboral y sentido de compromiso con sus actividades lo cual es un beneficio para la empresa.

Debido a la importancia que tienen las políticas de bienestar dentro de la organización, no se puede dejar a un lado el contexto legal en el cual se enmarcan dichas políticas. *En el Decreto Ley 1567 de 1998, el Artículo 20* estipula que el bienestar laboral es una serie de procesos que buscan “crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado” (Vigoya, 2002, p.72).

Alrededor del bienestar laboral, inicialmente, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manejar integral la calidad de vida laboral.

Perfiles de Cargo

Autores como Mondy y Noe (1997), utilizan un enfoque más transversal y lo presentan como parte de un proceso.

Así, Mondy y Noe (1997) lo define como un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar su objetivo.

La importancia de tener una clara definición de los perfiles de cargos en las empresas le permite al área de gestión humana efectuar un proceso de reclutamiento y selección con calidad, ya que se identifican las características y competencias que deben tener los convocados.

Hoy en día las compañías utilizan un perfil completo por cada cargo existente en las empresas; y cuando hablamos de un perfil completo nos estamos refiriendo aquel que contiene las competencias transversales y características específicas, además un apartado específico para lo que son las características de personalidad teniendo en cuenta una mirada clínica. Estos datos, además de proporcionar al empleador una visión integral sobre los requerimientos para una posición determinada, también hacen posible que la empresa evalúe qué perspectivas de desarrollo podría tener el contratado dentro de la compañía.

Louart, P., (1998) señala los modelos de la interrelación entre el análisis, la descripción, las especificaciones y los perfiles de cargos que son:

- Análisis y descripción del Cargo
- Especificaciones de Cargos
- Matriz de la Competencias
- Perfiles de competencias de cargo

Este procedimiento elaborado se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos con una acepción funcional diferente al enfoque tradicional, haciendo énfasis en el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, en el cual, a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora la matriz y confecciona el perfil del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos.

Selección de personal

Chiavenato (2000) establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”. El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final

Según Peña (1993), la información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más

idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin embargo, existen situaciones que no se terminan de comprender; en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes en este importante proceso.

Gestión Humana

Barley y Kunda (1995) Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial.

Desde esa fecha se han presentado significativos cambios en su concepción y en su aplicación. Precisamente, esa evolución y en especial los aportes a que está llamada la gestión humana en el nuevo modelo tecnoeconómico, que privilegia el conocimiento y las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida

Arruñá (1998) En cuanto a la concepción dominante en relación con el ser humano, también incide en la manera como se realiza la gestión, pues si se asume que la persona se comporta conforme a los principios de la racionalidad económica, las prácticas de gestión humana serán muy diferentes si la concepción es de hombre social o si predomina el concepto de hombre organizacional: “Una organización establece determinados valores muy generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre éstos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella” (Simón, 1972, p. 191).

La gestión humana son las relaciones laborales, entendidas como las normas, los procedimientos, las prácticas y las políticas que regulan las relaciones capital-trabajo. Sin duda, las prácticas serán diferentes en un contexto de regulación con significativa protección individual y colectiva de los trabajadores y con un amplio reconocimiento de la actividad sindical.

Cuando se habla de Gestión Humana, casi siempre se hace referencia a las diferentes teorías administrativas, que aparecen y desaparecen el plano mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas, minimizando los recursos invertidos.

Mintzberg (1979) Habla sobre la importancia de la comunicación que en estos momentos parece haberse perdido de la escena administrativa; la importancia de esta va desde la comunicación directa, verbal y particular de la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial. Con la cual es posible instruir acciones que se deben desempeñar en la organización.

11. RESULTADOS

Para mejorar el proceso de selección en la empresa Agrosan se definieron unas actividades que se deben realizar antes de la implantación del Assesment Center, dichas actividades se acordaron realizarlas en una primera fase al área que tiene más rotación que es la de materias primas, con el fin de medir el nivel de efectividad que puede generar realizar este tipo de técnica.

Ejercicios planteados para la introducción de Assessment Center en la compañía:

ACTIVIDAD 1

CREANDO CON DIFICULTAD

Duración: Media hora.

Materiales:

- 9 cuerdas de 40 cm.
- Láminas de la materia prima especificando peso.
- 9 Lápices de color café.
- 1 carro de juguete para incorporar las láminas de materia prima.
- Bolsas marcadas con los diferentes pesos.

Desarrollo de la actividad:

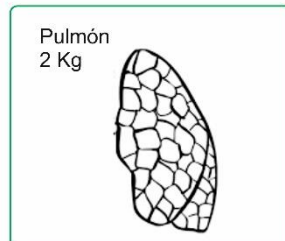
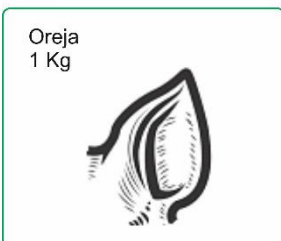
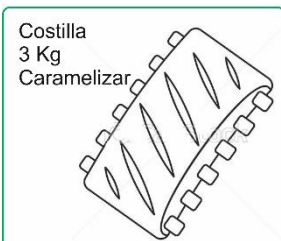
En la actividad intervienen 9 personas, con la cuales se forman subgrupos de 3, a cada uno de los integrantes se le atan las manos de manera que no tenga mucha movilidad en ellas. Consta de 3 fases:

1 fase: En un vehículo de juguete tenemos varios tipos de materias primas, las cuales deben recortar y separar según peso.

2 fase: Una vez separada la materia prima, se van a colorear las que deben ser caramelizadas.

3 fase: Es donde se van a empacar las materias primas ya procesadas de acuerdo a los siguientes pesos, 1 bulto de 10 kg, 1 bulto de 30 kg y otro de 50 kg.

Laminas



ACTIVIDAD 2
CONFIANDO A CIEGAS

Duración: Veinte minutos.

Materiales:

- Telas para tapar los ojos.
- 60 palillos de dientes.
- 6 barras de Plastilina.

Desarrollo de la actividad:

En la actividad intervienen 9 personas, con la cuales se forman subgrupos de 3, a los cuales se les entregan 20 palillos de dientes y 2 barras de plastilina con los que deben tratar de construir la torre más alta, pero uno de los integrantes del grupo va a tener los ojos vendados de manera que no tenga visibilidad, es quién debe armar la torre y los otros 2 compañeros solo pueden guiarlo.

ACTIVIDAD 3
EL ESPEJO

Duración: Indefinida.

Materiales:

- Figura geométrica.

Desarrollo de la actividad:

En una fila de 9 personas, todos se colocan de espaldas, la persona que inicia la actividad hace una figura geométrica con el cuerpo que debe representar luego el primero de la fila, es decir hacer de espejo y así sucesivamente con cada integrante de la fila, la orden para que siga la persona siguiente es aplaudir dos veces. Ver link para ejemplo:

<https://www.youtube.com/watch?v=il3dbGtwErU>

ACTIVIDAD 4

ROTANDO OBSTÁCULOS

Duración: Indefinida.

Materiales:

- Cuerda de 5 mts.

Desarrollo de la actividad:

En un círculo de 9 personas, Todos deben tener la cuerda, la cuerda gira por todos hasta que el nudo complete una vuelta, se les pregunta que en cuanto tiempo ellos son capaces de hacer que la cuerda de la vuelta por todos, el grupo lo hace luego se les dice que cual es el tiempo mínimo que

lo harían se motiva al grupo para que lo hagan en el menor tiempo posible y se puede presionar para que tomen tiempo por debajo de 15 segundos, el grupo tendrá 5 o 10 intentos para hacerlo o se le puede dar tiempo para que logren el resultado.

Reglas y Restricciones:

La cuerda no se puede enrollar, lanzar, soltar todo el tiempo está en las manos de las personas.

ACTIVIDAD 5

ESCRIBIENDO EN EQUIPO

Duración: Indefinida.

Materiales:

- 3 marcadores punta gruesa.
- 3 Cartulinas
- 3 cuerdas de 30 cms.

Desarrollo de la actividad:

En la actividad intervienen 9 personas, con la cuales se forman subgrupos de 3, cada uno de los integrantes toma una cuerda amarrada a un marcador, el cual deben nivelar por medio de la cuerda para escribir la palabra AGROSAN en la cartulina con letras mayúsculas. No se debe tocar el marcador, se debe tensionar las cuerdas para manipularlo. Ver link para ejemplo:

<https://www.youtube.com/watch?v=sXqONRfBEe8>

ACTIVIDAD 6
DESENREDANDO CONFLICTOS

Duración: Indefinida.

Materiales:

- 8 cuerdas de ½ m.

Desarrollo de la actividad:

En la actividad intervienen 8 personas, con la cuales se forman parejas, cada uno de los integrantes toma una cuerda y la amarra en forma de esposas, donde pueda meter las muñecas, luego entrelazarlas con su pareja. La finalidad de la dinámica es separarse sin quitarse las esposas.

Ver link para ejemplo:

<https://www.youtube.com/watch?v=SeN04R6HB9k>

12. CONCLUSIONES

- La propuesta de trabajo aplicativo en la empresa Agrosan, muestra la importancia de realizar una buena selección, encontrar y manejar de una mejor manera, las habilidades y competencias; teniendo en cuenta que no se han visto otras propuestas, y hoy en día los procesos implementados se quedan cortos o no brindan el resultado deseado.
- Dicho sistema le permitirá a la empresa aumentar su crecimiento y generar mayor rentabilidad, valorando la conducta y el desarrollo social sostenible, vinculando a todo el personal con aptitudes y labores adecuadas que mejoren su desempeño laboral y calidad de vida.
- Debemos tener claro la importancia de que el assesment center, permite tener un conocimiento más concreto de los perfiles operativos y de esta forma poder medir, evaluar y mejorar las capacidades de un candidato.
- Los procesos de selección para cargos operativos en la empresa Agrosan, requieren de perfiles en competencias que aseguren un desempeño aceptable, y en lo posible que sea destacado y eficiente para la labor a realizar, las empresas que saben ver los talentos, incorporarlos y potencializarlos de acuerdo a la necesidad, asumen un rumbo positivo y de mayor compromiso con el talento humano.

13. RECOMENDACIONES

- Tener en cuenta seguir realizando las diferentes actividades, para verificar que mejoras se pueden implementar o si se pueden realizar nuevos ejercicios que ayuden a identificar de forma clara las competencias necesarias para cada cargo operativos.
- Tener un espacio adecuado para realizar los procesos de selección y assessment center, que permita un mejor ambiente y comodidad para la realización de los ejercicios.
- Capacitar a los jefes de cada área, en cuanto a las diferentes competencias que se deben de evaluar, para que sea más eficaz el proceso de selección.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles M., (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Garnica.
- Olaz Captián, Ángel José. (2011). *Desarrollo metodológico de un Assessment center basado en un sistema de gestión por competencias*. Lan Harrermanak.
- Durán Bahamón, Catalina del Pilar., Avilán Rodríguez, Angie., y Morales Rizo. (Junio de 2011). *Gestión por competencias: Diseño de un proceso operativo en una empresa*. Bogotá D. C: Suma de Negocios (Revista).
- Arboleda Gómez, Elizabeth y Penagos Garcia Elkin. (20 de Julio de 2012). *Gestión Integral*. Obtenido de <http://eegestionintegral.blogspot.com/2012/07/se-dedica-a.html>
- Enciclopedia Britanica. (s.f.). The Editors of Encyclopaedia Britannica. Obtenido de <https://www.britannica.com/topic/Office-of-Strategic-Services>
- Corral Fernando. (s.f.). *Reclutamiento y selección por competencias*. 2007. Venezuela: Escuela de Negocios EOI.
- John Wiley & Sons. (1999 - 2018).
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9299.1945.tb01924.x>. Wiley.
- MercéSala . (s.f.). *Assesmente Center*. 2004: Factor Human.
- Volante, Paula, Miladinic, Antiono; Lincovil, Cristián; Fernández Magdalena y Johanek, Michael. (2011). *Diseño de Assesmente Center para selección de equipos directivos* .
- Ministerio de la protección Social. (17 de 07 de 2008). Resolución 2646. Obtenido de Alcaldia de Bogotá:
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=31607>
- Ley N°1562 República De Colombia - Gobierno Nacional, Dada en Bogotá, D.C,11 de Julio del 2012
- LeyN°1567 República De Colombia - Gobierno Nacional, Dado en Santa Fe de Bogotá, D.C., a los 5 días del mes de agosto de 1998.
- Huertas, O. L. (2009). *Bienestar y trabajo: una reflexión desde las tres perspectivas filosóficas*. Tesis de Maestría, Facultad de Filosofía, Pontificia Universidad: Bogotá.
- Hernández, Calderón, Murillo Galvis, Gregorio, Torres Narváez, Sandra Milena. *Cultura organizacional y bienestar laboral* . Cuadernos de Administración [en linea] 2003. P. 16

(enero-junio) : [Fecha de consulta: 22 de mayo de 2019] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>> ISSN 0120-3592

- Marquez, A. (2013). La excelencia en el liderazgo: valores, virtudes y reputación corporativa. Capital Humano, 281.
- Mendéz, C. E. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Martha Alles. “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario https://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf
- Louart, P. (1994): Gestión de los recursos humanos, Ed. Gestión 2000, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª ed.). México: McGraw--Hill.
- Peña, M. (1993). La dirección de personal (6ª ed.). Barcelona: Hispano Europea.
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408#>
- <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>
- Gestión humana: tendencias y perspectivas Human Management: Tendencias and perspectives (Juan Guillermo Toro)
- Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación