

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL**

**Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del Título de
Psicólogo Industrial**

TEMA:

**EL ASSESSMENT CENTER Y SU INCIDENCIA EN LA SELECCIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA PLASTICAUCHO SA. DE LA CIUDAD
DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Autor: María Graciela Miranda Quinapanta

Tutora: Mg. Lcda. Mónica Narciza López Pazmiño

AMBATO – ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR
DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “El Assessment Center y su incidencia en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA. De la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Desarrollado por el egresado: María Graciela Miranda Quinapanta con C.I. 1804435657, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

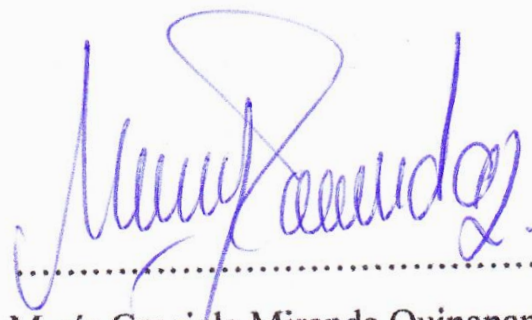


Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



.....
María Graciela Miranda Quinapanta

C.I. 180443565-7

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, María Graciela Miranda Quinapanta, cedo los derechos en “**El Assessment center y su incidencia en la Selección de personal en la empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua**”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
María Graciela Miranda Quinapanta
C.I. 180443565-7
AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“El Assessment center y su incidencia en la Selección de personal en la empresa Plasticaucho SA. De la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”**, presentada por la Srta. María Graciela Miranda Quinapanta, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Marzo 2011 – Agosto 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



.....
Lcdo. MSc. Carlos Cecilio Valdés Hernández

CI: 095095941-1

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....
Ing. Mg. María Judith García Zabala

CI: 180166103-2

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

“No temas, porque yo estoy contigo; No desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; Siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia.” Isaías 41: 10

A Dios y la Virgen por permitirme llegar a tan especial momento, a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto de mi vida, especialmente a mami, la ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado incluso en los momentos más desalentadores de mi vida, fuiste eres y serás mi más grande motivación. A cada ángel que me cuida y protege desde el cielo, que me enseñaron que a un ser querido se lo honra buscando nuestra propia felicidad. A mis amigas, gracias al equipo que formamos logramos llegar juntas hasta el final del camino.

A cada una de las personas que depositaron su confianza en mí, no ha sido sencillo pero gracias a su aporte de amor, paciencia, conocimientos y motivación lo complicado de esta meta se ha notado menos.

María G. Miranda Q.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Plasticaucho Industrial, al personal del departamento de Gestión Humana, a la Universidad Técnica de Ambato, a los docente de la carrera de Psicología Industrial; A los profesores: Lcda. Mg. Mónica López, Ing. Mg. María Judith García y Lcdo. Mg. Carlos Valdés, por su aporte de paciencia, responsabilidad, enseñanza y amistad un sentimiento de gratitud a ellos, al Psic. Ind. Mg. Esteban Ramos, gracias por estar presente en esta etapa tan importante de mi vida, por ser motivador, amigo, compañero de vida, y sobre todo mi ejemplo, me ayudaste hasta donde te fue posible, incluso más que eso.

María G. Miranda Q.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido	Página
A. PRELIMINARES	
Portada.....	i
Aprobación del tutor	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Al consejo directivo	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice general de contenidos.....	viii
Índice de cuadros.....	xii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de gráficos	xiv
Resumen ejecutivo	xv
Executive summary.....	xvi
B. TEXTO	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.Tema.....	3
1.2.Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol del Problema	6

1.2.3. Análisis Crítico	7
1.2.4. Prognosis	7
1.2.5. Formulación del Problema	8
1.2.6. Interrogantes de la Investigación	8
1.2.7. Delimitación del Problema.....	9
1.2.7.1. Delimitación de Contenido	9
1.2.7.2. Delimitación Espacial	9
1.2.7.3. Delimitación Temporal	9
1.2.7.4. Unidades de Observación.....	9
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica	17
2.2.1. Fundamentación Ontológica	17
2.2.2. Fundamentación Epistemológica	17
2.2.3. Fundamentación Axiológica	18
2.3. Fundamentación Legal.....	18
2.4. Categorías Fundamentales	20
2.4.1. Constelación de la Variable Independiente: Assessment Center.	21
2.4.2. Constelación de la Variable Dependiente: Selección de personal.	22
2.4.3. Definición Assessment Center	23
2.4.4. Competencias laborales.....	29
2.4.5. Gestión del Talento Humano	31
2.4.6. Definición selección de personal	34
2.4.7. Análisis y Descripción de cargos	37
2.4.8. Administración de Talento Humano	41

2.5. Hipótesis.....	44
2.6. Señalamiento de Variables.....	44
2.6.1. Variable Independiente	44
2.6.2. Variable Dependiente.....	44

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque	45
3.1.1. Enfoque Cualitativo	45
3.1.2. Enfoque Cuantitativo	45
3.2. Modalidad básica de la investigación	45
3.2.1. Modalidad de Campo	45
3.2.2. Modalidad Bibliográfica y Documental.....	46
3.3. Tipos o niveles de Investigación	46
3.3.1. Nivel Exploratorio.....	46
3.3.2. Nivel Descriptivo	46
3.3.3. Nivel Explicativo	46
3.4. Población y muestra	47
3.5. Operacionalización de las variables	48
3.5.1. Variable Independiente: Assessment Center.....	48
3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Selección de personal.....	49
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	50
3.6.1. Técnica. Encuesta.....	50
3.6.2. Instrumentos. Cuestionario	50
3.7. Plan para la recolección de la información	51
3.7.1. Procesamiento de la información	52
3.7.2. Análisis e interpretación de resultados.....	52

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Verificación de la Hipótesis	68
4.1.1. Modelo Lógico	68
4.1.2. Modelo Matemático	68
4.1.3. Modelo Estadístico.....	68
4.2. Nivel de Significación.....	69
4.3. Cálculo de los grados de libertad	70

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	73
5.2. Recomendaciones.....	74

CAPÍTULO VI

Artículo científico

i. Introducción	78
ii. Metodología	85
iii. Discusión de resultados	88
iv. Conclusiones	91

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
Cuadro No 1: Operacionalización Variable Independiente	48
Cuadro No 2. Operacionalización Variable Independiente.....	49
Cuadro No 3.: Plan De Recolección De Información	51

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla No 1. Población objeto de estudio	47
Tabla No. 2. Evaluación.....	53
Tabla No. 3. Habilidades Individuales	54
Tabla No. 4. Toma de Decisiones.....	55
Tabla No. 5. Simulación.....	56
Tabla No. 6. Objetividad.....	57
Tabla No. 7. Habilidades Individuales	58
Tabla No. 8. Evaluación	59
Tabla No. 9. Simulación	60
Tabla No. 10. Objetividad	61
Tabla No. 11. Toma de decisiones	62
Tabla No. 12. Eficiente Estructura	63
Tabla No. 13. Competencias.....	64
Tabla No. 14. Ajuste de Perfil.....	65
Tabla No. 15. Herramientas Psicológicas	66
Tabla No. 16. Seguimiento.....	67
Tabla No. 17. Resultados de los test aplicados	69
Tabla No. 18. Prueba t para medias de dos muestras emparejadas.....	70
Tabla No. 19. Calculo media aritmética y desviación muestral.....	71
Tabla No. 20. Población objeto de estudio	86
Tabla No. 21. Preguntas relevantes.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
Gráfico N. 1. Planteamiento del problema.....	6
Gráfico No 2 Categorización de Variables	20
Gráfico No 3 Categorización de la Variable Independiente	21
Gráfico No 4 Categorización de la Variable Independiente	22
Gráfico No. 5. Evaluación.....	53
Gráfico No. 6. Habilidades Individuales.....	54
Gráfico No. 7. Toma de Decisiones	55
Gráfico No. 8. Simulación	56
Gráfico No. 9. Objetividad.....	57
Gráfico No. 10. Habilidades Individuales.....	58
Gráfico No. 11. Evaluación.....	59
Gráfico No. 12. Simulación	60
Gráfico No. 13. Objetividad.....	61
Gráfico No. 14. Toma de decisiones	62
Gráfico No. 15. Eficiente Estructura.....	63
Gráfico No. 16. Competencias	64
Gráfico No. 17. Ajuste de perfil.....	65
Gráfico No. 18. Herramientas Psicológicas	66
Gráfico No. 19. Seguimiento	67
Gráfico No. 20. Campana de Gauss	71
Gráfico No. 21. Recolección de datos.....	89

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: El Assessment Center y la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Autora: Miranda Quinapanta María Graciela

Tutor: Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se enfoca en la aplicación del Assessment Center como herramienta que favorece la evaluación situacional permitiendo predecir el rendimiento de un postulante a través de la observación, información, reflexión de actitudes y conductas concretas pudiendo ser empleado como método de selección y evaluación de postulantes, método de evaluación de potencial, dispositivo en actividades de capacitación, dispositivo de intervención organizacional, constituyéndose un aporte para la selección de personal, proporcionando información objetiva, reduciendo el riesgo de error en las decisiones de contratación generando mayor aceptación de los resultados, brindando la oportunidad para valorar potencial, aportando en la Gestión del Talento Humano, potenciando el trabajo en equipo a través del perfeccionamiento de competencias, conllevando al mejoramiento de la eficiencia, eficacia de la organización; fortaleciendo en el trabajador las habilidades, conocimientos y capacidades que promueven el cumplimiento de objetivos, metas, proyectos integrando la misión y visión empresarial; en el trabajo presentado se aplica como metodología la investigación bibliográfica documental al utilizarse textos, manuales, libros virtuales; sobresaliendo la modalidad de campo, considerando que la investigadora conoce la realidad a investigar; en los niveles de investigación se designa el descriptivo y explicativo orientándose en las variables de estudio, teniendo como beneficiarios una totalidad de 12 personas, aportando con la indagación en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores de la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato

Descriptor: evaluación situacional, selección y evaluación, Gestión del Talento Humano, competencias, eficiencia.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

TOPIC: The Assessment Center and recruitment in Plasticaucho Company SA, of Ambato Tungurahua province

Autora: Miranda Quinapanta María Graciela

Tutor: Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

EXECUTIVE SUMMARY

This paper focuses on the application of the Assessment Center as a tool that promotes situational assessment allowing predict the performance of an applicant through observation, information, reflection of attitudes and concrete behaviors can be used as a method of selection and evaluation of candidates , potential assessment method, device training, organizational intervention device, constituting a contribution to the recruitment, providing objective information, reducing the risk of error in hiring decisions generating greater acceptance of the results, providing the opportunity to assess potential, bringing in Human Resource Management, promoting teamwork through the improvement of skills, leading to improved efficiency, effectiveness of the organization; strengthening the worker skills, knowledge and abilities that promote the achievement of objectives, goals, projects integrating corporate mission and vision; In the work presented is applied as documentary research methodology literature to textbooks, manuals, e-books used; protruding field mode, whereas the researcher knows the reality to investigate; levels of research is designated orienting the descriptive and explanatory variables in the study, with the beneficiaries with a full 58 people, bringing the inquiry on improving worker performance Plasticaucho Company SA., City Ambato

Descriptors: situational assessment, selection and evaluation, Human Resource Management, competence, efficiency.

INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo tiene como finalidad aplicar el Assessment Center para fortalecer la selección de personal mediante el entendimiento de indicadores clave del éxito, alcanzando mayor rentabilidad respecto a la inversión, estimulando la seguridad, credibilidad, confianza en el ambiente laboral, favoreciendo el desarrollo humano, logrando la participación activa en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal, profesional, laboral, organizacional constituyéndose en protagonistas del cambio y las mejoras.

El presente trabajo investigativo consta de capítulos, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

El primer capítulo. El Problema, trata sobre la contextualización del problema con los enfoques: macro, meso y micro, el análisis crítico, desarrollado en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con las respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica, y legal, abarcando las categorías fundamentales dando lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

En el tercer capítulo. Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos y la Operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de

recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

El quinto capítulo. Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones a plantear en la propuesta.

El sexto capítulo. La investigación se concluirá con la elaboración de un artículo científico que plantea y describe resultados experimentales, nuevos conocimientos o experiencias basados en información conocida; contrastando estos resultados con la comunidad científica, incorporándose como recurso bibliográfico a disponibilidad de la comunidad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema

El Assessment Center y su incidencia en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

A nivel **Nacional**, diversas empresas consideran implementar Assessment Center, como una técnica de apoyo en el proceso de selección de personal; desafortunadamente en diversas instituciones, organizaciones y empresas es inexistente la aplicación de la herramienta, repercutiendo en el desarrollo y evaluación de competencias conductuales requeridas en el puesto, afectando en los estándares de productividad incrementando los índices de rotación de personal.

El Assessment Center es una herramienta dentro de la selección de personal, utilizada para evaluar competencias gerenciales y el desempeño actual de los postulantes dentro del rango de puesto establecido. En los de Centros de Evaluación es limitado el desarrollo de ejercicios que muestran las habilidades solicitadas por los evaluadores, condicionando la aplicación de pruebas simuladoras, discusiones grupales, entrevistas entre otras; siendo necesario considerar que los resultados obtenidos mediante la aplicación de Assessment Center en el proceso de selección incrementa la validez y veracidad de la información receptada, recomendándose su aplicación para empresas que desean alcanzar el éxito empresarial. Mondy, 2012, p.p.180.181

El Assessment Center resalta su importancia en la gestión del talento humano al orientar hacia el empoderamiento; la escasa aplicación dificulta el asumir cambios organizacionales perjudicando en la administración del talento humano, dificultando el desarrollo de acciones competitivas desde la inteligencia, creatividad, talento y el desarrollo de competencias, disminuyendo la eficacia y el desempeño.

En la provincia de **Tungurahua**, las organizaciones que aplican el Assessment Center, fortalecen la selección de personal, teniendo como objetivo la satisfacción laboral, la adaptación e integración; desafortunadamente su limitada aplicación genera bajos índices de desempeño afectando la eficiencia, seguridad, planeación, en la evaluación incrementando dificultades en la contratación de personal, propiciando un acrecentamiento de rotación, pérdida de productividad dando origen a un insuficiente rendimiento laboral.

La selección de personal es un proceso estandarizado de ingreso de talento humano de forma positiva, que abastece las vacantes solicitadas por una organización, siendo importante el proceso de selección, clasificación, mediante la aplicación de técnicas que favorezcan en el cumplimiento de objetivos empresariales. Chiavenato, 2011, p.169

La selección de personal dentro de las organizaciones tungurahueses se ha convertido en un proceso monótono que muestra lineamientos convencionales constituyéndose como un sistema de integración debido a la escasa implementación de un proceso de selección legal que favorezca en la evaluación de habilidades destrezas, conocimientos, limitando la evaluación de competencias generando gastos en anuncios de reclutamiento, inducción y entrenamiento, entre otros.

En la empresa **Plasticaucho S.A.**, ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua el proceso de integración del nuevo personal a la organización es un procedimiento ajustado y diseñado bajo los requerimientos de la empresa, resaltándose que la limitada aplicación del Assessment Center ha desfavorecido en el cumplimiento de objetivos encaminados a la productividad eficiencia y eficacia limitando el desempeño del trabajador, afectando en la autenticidad, en el entorno del trabajo, en la libertad de tomar decisiones.

El error de contratar a un candidato inadecuado implica una diversidad de problemas y costos generados por su intervención en las acciones y decisiones de la empresa, siendo importante resaltar que si se ha seleccionado al empleado equivocado, ningún programa de adiestramiento ni sistema de incentivos podrá compensar adecuadamente, o equilibrar, el error cometido al contratar a tal

persona, siendo primordial del proceso de selección de personal, para una contratación inicial, reubicación o una promoción, teniendo como enfoque que el Assessment Center permite obtener mayor información objetiva y confiable de un candidato, constituyéndose en una herramienta de apoyo para pronosticar su desempeño en una situación laboral. Suarez, 2012, p. 345

Además, en la empresa no realiza un análisis detallado del candidato, comprendiéndolo en su integridad, limitando el examinar la interacción dinámica entre las características de la personalidad, capacidades, intereses y valores, en relación con los requisitos del puesto a desarrollar y las competencias precisas para cubrirlo.

1.2.2.Árbol del Problema

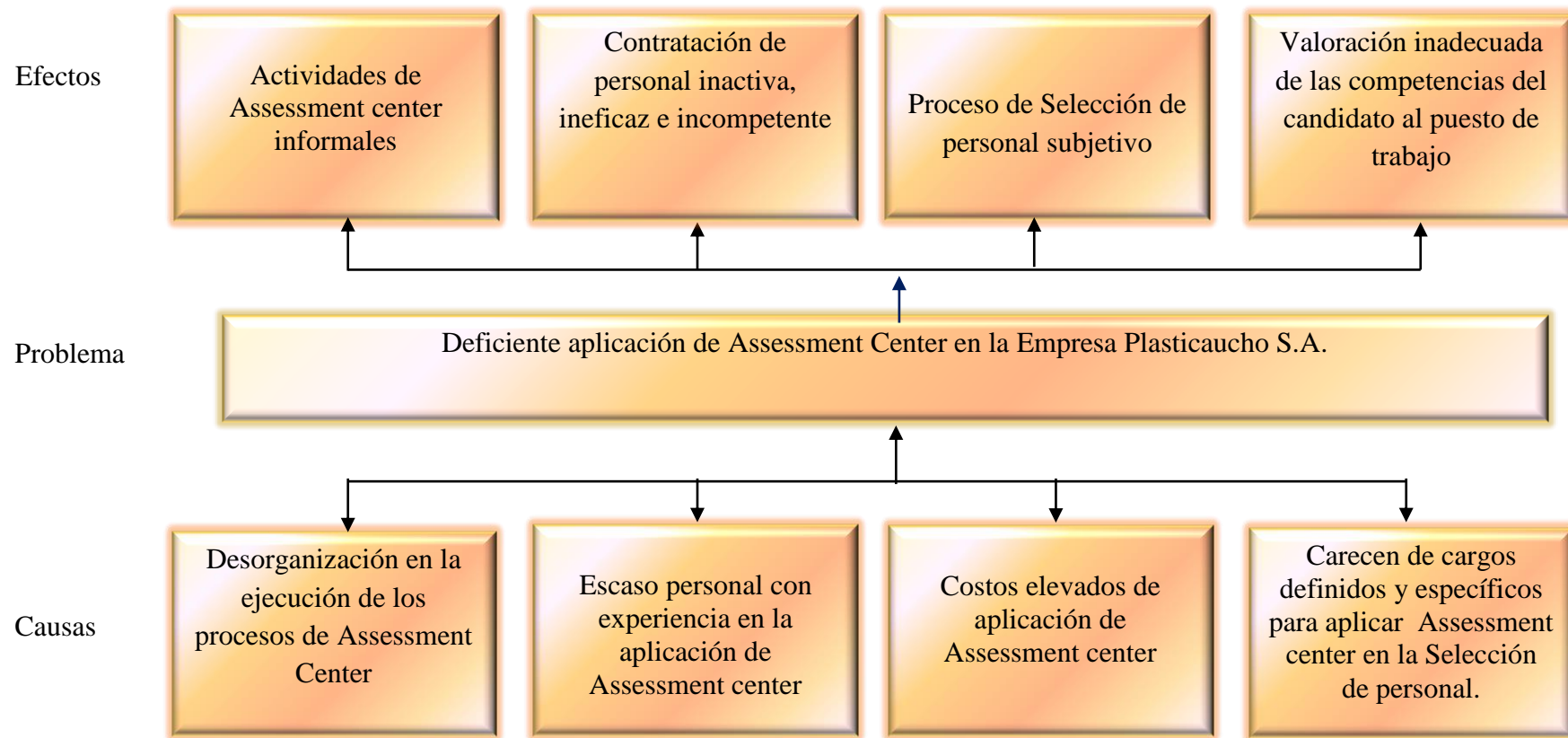


Gráfico N. 1. Planteamiento del problema
Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

1.2.3. Análisis Crítico

La desorganización en la ejecución de los procesos de Assessment Center en la empresa Plasticaucho S.A. ha limitado la selección de personal, provocando una la ejecución informal, y empírica de esta herramienta de selección, generando mayor inversión de tiempo y dinero en el entrenamiento de los nuevos trabajadores, dando origen a la pérdida de productividad, condicionando la eficiencia y el rendimiento del personal.

El escaso personal con experiencia en la aplicación de Assessment center, genera una contratación de personal inactiva, ineficaz e incompetente que no garantiza la incorporación del personal idóneo a la entidad dificulta la obtención de información acerca de las competencias del candidato con relación a un puesto de trabajo promoviendo una reducida calidad, productividad

Los costos elevados de aplicación de Assessment center, producen la ejecución de procesos de Selección de personal subjetivos, no predice a la conducta futura dando lugar a una contratación de personal ineficaz, disminuyendo la determinación de las necesidades de formación y desarrollo debilitando el conocimiento de habilidades interpersonales.

Inexistencia de cargos definidos y específicos para aplicar Assessment center en la selección de personal, produce una valoración inadecuada de las competencias y habilidades del candidato al puesto de trabajo provocando dificultades en la obtención de información acerca de las fortalezas y debilidades del candidato.

1.2.4. Prognosis

Al no darse solución al problema de la deficiente aplicación de Assessment Center en la empresa Plasticaucho S.A, a futuro continuará la valoración inadecuada de

las competencias del candidato al puesto de trabajo, permanecerá la contratación de personal inactiva, ineficaz e incompetente, se incrementarán los índices de bajo desempeño laboral, desfavoreciendo en el manejo del absentismo y temas relacionados con el desempeño.

Además, persistirán los gastos innecesarios en anuncios de reclutamiento, inducción y entrenamiento, se prolongará la dificultad en la obtención de información acerca de las fortalezas y debilidades del candidato con relación a un puesto de trabajo, desencadenando problemas de adaptación e integración de personal, afectando la selección de personal, creando una cultura y clima organizacional inapropiado, incrementando la rotación de puestos de trabajo, dificultando la estabilidad, el cumplimiento de objetivos, metas, proyectos, perjudicando en la identidad, cultura y comportamiento dentro y fuera de la organización.

1.2.5. Formulación del Problema

¿De qué manera incide el Assessment Center en la selección de personal de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua?

1.2.6. Interrogantes de la Investigación

- ¿Cuáles el nivel de utilización del Assessment Center en la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua?
- ¿Cuáles son las causas que afectan en la selección de personal de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua?
- ¿Existe una alternativa de solución al problema deficiente aplicación de Assessment center en la empresa Plasticaucho S.A.?

1.2.7. Delimitación del Problema

1.2.7.1. Delimitación de Contenido

Campo: Psicología Industrial
Área: Gestión de Talento Humano
Aspecto: Assessment Center – Selección de Personal

1.2.7.2. Delimitación Espacial

La investigación se la efectuó en la Empresa Plasticaucho S.A., ubicada en:

Provincia: Tungurahua
Ciudad: Ambato
Calles: Parque Industrial VI. Etapa Panamericana Norte Km. 10

1.2.7.3. Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó en el período Septiembre 2015 – Febrero 2016.

1.2.7.4. Unidades de Observación

Personal administrativo

1.3. Justificación

La investigación es de **interés**, el estudio del Assessment Center favorece en el proceso de selección de personal en cualquier organización, considerándose una política de recursos humanos coherente y definida, aumentando el rendimiento de la organización, incrementando la fidelización de clientes.

El trabajo es de **importancia teórica - práctica**, resaltando que Assessment Center puede aplicarse de manera individual e independiente para cada persona o

en grupo, favoreciendo en la observación de comportamientos en situaciones análogas al desempeño laboral; su importancia práctica se refleja en la aplicación de una metodología conductual, específica y sistemática, encaminada a la obtención de información enfocada en las fortalezas y debilidades de una persona con relación a un puesto de trabajo.

El estudio es **novedoso** al aplicar el Assessment Center, toma como referencia que el comportamiento no se produce espontáneamente, induciendo a través de la experiencia vivencial de medios, objetivos de registro conductual que centran las observaciones durante el desarrollo de los ejercicios.

El conocimiento de Assessment Center como herramienta que favorece en la selección de personal es de **utilidad** al ofrecer la posibilidad de conocer la estrategia y repertorio conductual de la persona, creando un equipo competitivo, mejorando la satisfacción en la persona al considerar las competencias necesarias para cubrir el puesto o los valores de la empresa, disminuyendo la rotación e inestabilidad.

Los principales **beneficiarios** del presente estudio serán los colaboradores del área administrativa de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, contribuyendo en las mejoras de calidad, productividad; disminuyendo la rotación de puestos de trabajo, favoreciendo en la planificación del trabajo y de tiempo, favoreciendo en temas relacionados con el desempeño

Concluimos que es **factible**, la investigadora ha integrado su conocimiento, adquiriendo aprendizajes significativos que favorecen en la disposición positiva y crítica, apertura mental, honestidad y coraje intelectual, independencia de juicio, responsabilidad y prudencia en las acciones y decisiones; además posee los recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos para efectuar el trabajo propuesto; resaltándose el apoyo incondicional de los integrantes de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

El contenido investigativo es **original**, se aplica las normas establecidas por la Asociación Americana de Psicología, manteniéndose la autoría en cada párrafo mencionado; además, las ideas, pensamientos, decisiones, son exclusiva responsabilidad de la autora, sobresaliendo el pensamiento crítico, y la emisión de juicios de valor.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la incidencia del Assessment Center en la selección de personal de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de utilización del Assessment Center en la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua
- Analizar las causas que afectan en la selección de personal de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua
- Aportar con temáticas de solución al problema deficiente aplicación de Assessment Center en la empresa Plasticaucho S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

Revisados los archivos de la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, se establece que existen trabajos similares relacionados con el tema a investigar; sin embargo no existe relación entre las dos variables de estudio:

(Jaramillo Sánchez, 2015). “Elaboración de una batería metodológica estructurada de Assessment Center con sus respectivos reactivos para el desarrollo de competencias gerenciales para Pronto group Internacional S.A”.

Objetivos

- *Diseñar una batería metodológica estructurada, que permita observar y medir cuantitativamente las habilidades del grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. con el fin de desarrollar planes de acción individuales para potenciar las mismas.*
- *Elaborar un diccionario de competencias determinadas con los líderes de la organización, el mismo que servirá para cualquier persona que ocupe cargos gerenciales dentro de la misma.*
- *Proponer planes de acción individuales, en base a los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta con la finalidad de mejorar comportamientos identificados en la evaluación.*

Conclusiones

- *Desarrollar un manual del Assessment Center, que incluya las instrucciones completas para el desarrollo de la evaluación*
- *Se diseñaron cuatro reactivos como parte de la batería metodológica estructurada de Assessment Center que se aplicó a todo el equipo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A., los cuales fueron elaborados para observar los comportamientos que constan en el diccionario de competencias*

- *ProntoGroup Internacional S.A. actualmente cuenta con un manual completo de moderación y aplicación de los reactivos, lo que le permite como compañía hacer uso de esta metodología estructurada para evaluar al resto de su personal tanto para desarrollo de competencias así como para selección de nuevo personal.*

Recomendaciones

- *Una vez culminado el proyecto la empresa ProntoGroup Internacional S.A. cuenta con una batería metodológica estructurada que permitió observar con claridad el nivel de desarrollo de competencias de cada gerente dentro de la compañía.*
- *El diccionario de competencias que fue elaborado como parte del presente estudio, contó con la colaboración total de todo el grupo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A. mediante la técnica de “panel de expertos”; identificando a diez competencias organizacionales, con cinco niveles por cada una*
- *Se diseñaron cuatro reactivos como parte de la batería metodológica estructurada de Assessment Center que se aplicó a todo el equipo gerencial de ProntoGroup Internacional S.A., los cuales fueron elaborados para observar los comportamientos que constan en el diccionario de competencias.*

El aporte que brinda esta investigación es de vital importancia en desarrollo de una técnica de selección de personal innovadora objetiva y que proporcione beneficios tanto a la organización como al investigador, resaltando su aporte en el desarrollo de competencias así como para selección de nuevo personal.

(Uriarte Sánchez, 2013). “Desarrollo de un modelo de Assessment de Selección de personal para la Corporación Nacional de Telecomunicación CNT EP”

Objetivos

- *Desarrollar un modelo de Assessment de selección de personal para la corporación Nacional de telecomunicaciones CNT EP, a fin de mejorar el proceso de selección para atraer el mejor talento humano.*
- *Identificar y definir las competencias transversales de los cargos clave de la corporación que serán evaluadas en el proceso de selección*

- *Elaborar el instructivo de Assessment, detallando el procedimiento y las políticas que regirán la aplicación de esta herramienta en la selección de personal de la corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.*

Conclusiones

- *A fin de contrarrestar uno de los nudos de la CNT EP, respecto a que un alto porcentaje del personal no posee los perfiles adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa, el presente proyecto permitió determinar, de acuerdo a los procesos de la Corporación, aquellos cargos críticos para el cumplimiento de la estrategia y la continuidad de la operación de la empresa, con ello se identifican 6 competencias transversales, las mismas que serán evaluadas en los procesos de selección con la finalidad de que mejore la predicción de éxito en el desempeño laboral del candidato ganador.*
- *La aplicación del Assessment Center en la CNT EP será un buen complemento dentro de la selección de personal para los cargos claves de la CNT EP, ya que convertirá a la fría entrevista final que se realizaba para la toma de decisión, en un taller innovador, innovador, dinámico y objetivo que deja en los observadores (área requirente) un sabor de satisfacción y seguridad con la persona elegida, mientras que en los candidatos deja una imagen de transparencia y equidad en el proceso.*
- *Los ejercicios de Assessment Center para la selección de personal fueron desarrollados cuidando cada detalle descrito en el marco teórico del presente proyecto, a fin de garantizar su validez y confiabilidad, lo cual se pudo demostrar en la prueba piloto donde se observó que los ejercicios incitaban a evidenciar los comportamientos de las competencias transversales.*

Recomendaciones

- *La recomendación es que en la fase de méritos, la misma que contempla los factores de educación formal, experiencia y capacitación, no tenga una valoración cuantitativa sino cualitativa, por ejemplo: cumple o no cumple, para aquellos candidatos que no cumplan sean eliminados del concurso, ya que la CNT EP posee el Manual de clasificación de puestos. En el que se indica los requerimientos básicos de selección (Educación formal, experiencia, capacitación). Es decir si no se cumplen estos requerimientos está por demás realizar la medición de otras competencias.*
- *La fase de oposición la misma que contemple la evaluación técnica y la evaluación de competencias debería ser valorada cuantitativamente y a fin de dar el aporte predictivo que las competencias dan en el proceso de selección, la evaluación de competencias tendría tener una ponderación mayor a la evaluación técnica, considerando que esta última, de cierta forma ya se encuentra valorada dentro de la fase de méritos(un candidato que posee la*

instrucción formal, la experiencia y la capacitación requerida por el cargo tendría que rendir una prueba técnica adecuada).

- *La fase de oposición deber ser secuencial, es decir se deberá establecer un puntaje mínimo requerido en la prueba técnica para pasar a la evaluación de competencias que será valorada sobre el 70% de la puntuación total de la fase de oposición, de modo que si un candidato alcanza la mayor puntuación en la prueba técnica, esto es 30 puntos, para ser contratado deberá cumplir al menos el 64% de ajuste en competencias en otras palabras 45 de 70 puntos. Lo expuesto contempla que el puntaje mínimo requerido para la contratación deberá ser 75 puntos.*

El presente trabajo citado como fue cuenta de investigación contribuye como parte fundamental de esta investigación, reforzando los conocimientos e implantando nuevas formas de establecer parámetros de selección que permitan mejorar el sistema de selección y por ende incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en los niveles de desempeño de los colaboradores de la organización

(Proaño Núñez, 2015), La selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la corporación Impactexcia. Ltda de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

Objetivos

- *Establecer la relación existente entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía Ltda.*
- *Analizar la forma de selección de personal que existe en la Corporación Impactex Cía Ltda*
- *Determinar si existe un adecuado desempeño laboral en los colaboradores en la corporación Impactex Cía Ltda*

Conclusiones

- *De la investigación realizada se llega a determinar que en la Corporación Impactex Cía Ltda, la selección de personal o colaboradores se la realiza de una manera no adecuada ya que la misma no cuenta con un sistema, que garantice la idoneidad del colaborador, y especialmente se conozca de su trayectoria laboral y en especial de su desempeño laboral; no se les aplico alguna técnica de conocimiento para ingresar a la corporación, y que fue*

simplemente una entrevista con los superiores para ser admitidos como colaboradores de la corporación

- *En la Corporación ImpactexCia. Ltda sus colaboradores no están íntimamente relacionados con el sentido de pertenencia de la misma, esto se lo pude determinar mediante la investigación realizada con la que se llega a determinar que el desempeño laboral de los colaboradores no es la adecuada, y que los resultados en cuanto a sus actividades, no están enfocados a cumplir lo que le solicita la corporación, por lo que prácticamente no se orienta a definir las políticas y requerimientos que permitan un mejoramiento en la estructura organizacional de la corporación .*
- *La carencia de un sistema establecido de selección de personal en la corporación, no se pueda definir adecuadamente el rendimiento laboral de sus colaboradores, esto en decremento con las expectativas que guardan los 93 propietarios quienes sienten la urgencia de contar con una herramienta que control que pueda mejorar la operatividad de los colaboradores y demuestren la confiabilidad que pusieron al momento de ser contratados, no se verifica el cumplimiento de indicadores de calidad en cuanto al trabajo que realiza en la corporación, resultando perjudicial a la corporación toda vez que se desconoce el verdadero sentido de determinar la calidad con la que son terminados los productos que son elaborados dentro de la corporación*

Recomendaciones

- *La Corporación Impactex Cía. Ltda. , debe buscar un sistema operativo en el que se incluyan programas de selección de personal, que cuenten con sistemas de evaluación , desarrollo de competencias, mejoramiento continuo y aplicación de destrezas competitivas, para mejorar el sistema de ingreso de sus colaboradores a la corporación.*
- *La tendencia es el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cia. Ltda., esto se lo lograra siempre y cuando exista en ellos la apropiación del sentido de pertenencia de la organización como tal, demostrando que están capacitados para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, manteniendo en todo momento su orientación a definir las políticas y requerimiento para desarrollar la estructura organizacional de la misma.*
- *Se recomienda la implementación de un sistema de selección de personal que permita desarrollar adecuadamente el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Impactex Cía. Ltda. en base a normas internacionales, que se aplican en las grandes organizaciones y que permiten el mejoramiento continuo buscando ubicarse entre las mejores empresas productoras de ropa interior masculina, femenina y de niños , a nivel local, nacional y regional*

La investigación es un aporte crucial en el desarrollo técnico, y científico a la hora de hablar de selección de personal, proporcionando información valiosa para

contribuir en la elaboración de este proyecto de investigación que busca a través del Assessment Center mejorar los estándares de éxito de la selección de personal de la organización.

2.2. Fundamentación Filosófica

La selección de personal favorece la dirección estratégica de la empresa fundamentándose en el enfoque de competencias priorizándose las habilidades, destrezas, la capacidad en la toma de decisiones aportando en la sinergia motivación, trabajo en equipo estimulando el cumplimiento de funciones laborales. Santos, 2010, p.p. 294-295.

El trabajo de investigación en el campo empresarial favorece en el desarrollo del pensamiento crítico creativo y lógico promoviendo el desarrollo de capacidades habilidades destrezas y competencias; con enfoque constructivista basándose en la emisión de juicios críticos y proponiendo alternativas de solución que articulan el factor determinante de la competencia laboral y el capital humano.

2.2.1. Fundamentación Ontológica

Liderar en el mercado del calzado a nivel nacional mediante procesos de producción eficientes e innovadores que garanticen la ubicación de la empresa dentro del mercado consolidándose una empresa exitosa que alcanza el cumplimiento de metas y funciones, aportando en la estabilidad en el contextos. Calderón, 2014-2016, p. 15

El ser humano ha logrado desarrollarse en el campo empresarial, a través de diversas oportunidades que las empresas han brindado al capital humano mostrando una relación de concordancia directa entre los objetivos de la empresa y del trabajador creando un clima de actividad laboral de desarrollo, progreso y éxito continuo.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

Las organizaciones contribuyen al crecimiento social, laboral y personal de cada uno de los miembros de una empresa, resaltando que el ser humano es un ente totalmente social, que posee necesidades físicas, económicas, emocionales y

espirituales; La relación que tienen las organizaciones con el capital humano está íntimamente relacionado a la consecución de objetivos ya que la organización no funciona sin personas y las personas no alcanzan objetivos individuales sin una organización. Chiavenato, 2011, p. 6.

El autor manifiesta que los conocimientos que adquiere mediante su desempeño en la organización es logrado gracias a las oportunidades de desarrollo individual que la organización proporciona, tomando en consideración que el desarrollo del ser humano dentro del ámbito empresarial, ayuda a encontrar un punto de equilibrio entre los que busca la empresa y las necesidades de las personas.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

Es primordial citar los valores que han contribuido al desarrollo no solo productivo sino al integral con el que cuenta cada miembro de Plasticaucho S.A. Siendo la Honestidad la forma clara y concreta con la que se alcanzan objetivos, actuando con justicia y responsabilidad social fomentando la equidad y rigiéndonos a la ética y normas que rigen la conducta organizacional, adhiriéndonos a la solidaridad lealtad y honorabilidad. Calderón, 2014-2016, p.12.

El trabajo de investigación se localiza dentro de una perspectiva netamente axiológica enfocada específicamente en el código de valores que maneja Plasticaucho S.A. proporcionando una visión global y objetiva, creando responsabilidad organizacional, social e individual proporcionando a la empresa un clima y cultura organizacional de excelencia, fortaleciendo la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo, conllevando a la consecución de objetivos y metas empresariales.

2.3. Fundamentación Legal

Esta investigación se fundamenta en los siguientes artículos de la Constitución y Código de Trabajo de la República del Ecuador.

De acuerdo con la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008) en el Capítulo I, referente a los principios de la aplicación de los derechos, manifiesta:

Art. 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Cada ciudadano de la República del Ecuador tiene el libre derecho de acceder a un trabajo, consolidándose como un deber social que el estado brinda a las personas, para asegurar su bienestar económico, social, y llevar una vida digna, generando oportunidades de desarrollo de personas dentro de la nación.

De acuerdo con la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008) en el Capítulo V, referente a los derechos de participación, manifiesta:

Art. 61: Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativa, pluralista y democrática, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.

Cada trabajador de la República del Ecuador, debe tener un trato justo, equitativo, digno garantizando una recompensa a cambio de su trabajo.

De acuerdo con el CÓDIGO DE TRABAJO (2011) en la Sección Título Preliminar, referente a las disposiciones fundamentales, manifiesta:

Art. 3: Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Es un derecho la libre elección de trabajo, de una remuneración digna y justa enmarcándose dentro de cumplimiento del objetivo general de cada función.

2.4. Categorías Fundamentales

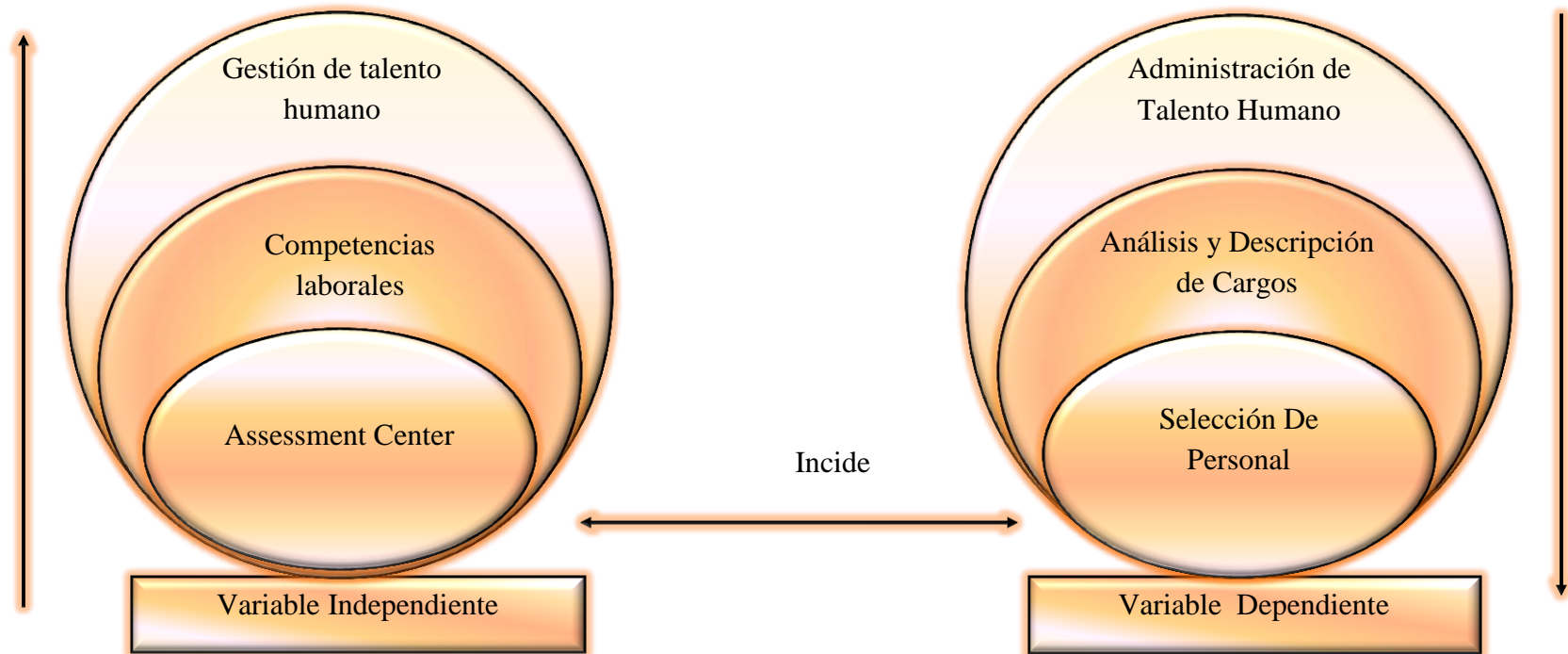


Gráfico No 2 Categorización de Variables
Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

2.4.1. Constelación de la Variable Independiente: Assessment Center.



Gráfico No 3 Categorización de la Variable Independiente
Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

2.4.2. Constelación de la Variable Dependiente: Selección de personal.

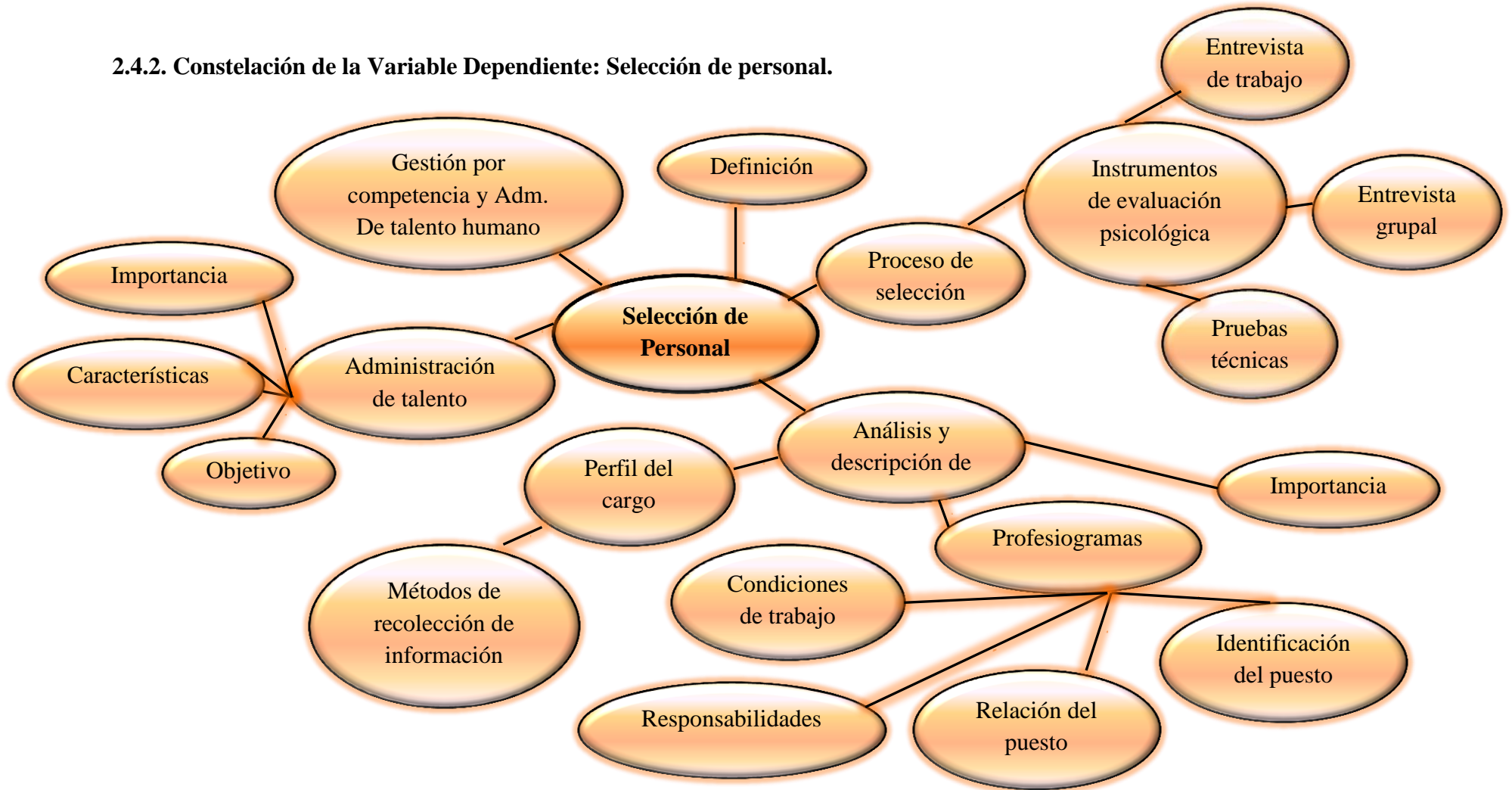


Gráfico No 4 Categorización de la Variable Independiente
Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Fundamentación Teórica. Variable Independiente: Assessment Center

2.4.3. Definición Assessment Center

En la actualidad las organizaciones se encuentran a la vanguardia del cambio, aplicando recursos materiales, tecnológicos, económicos, y humanos evitando caer en procesos de entropía (desgaste), en los sistemas generando cambio y desarrollo, considerando invertir en procesos y sistemas adquiriendo el mejor capital humano combatiendo el paso vertiginoso del cambio.

El Assessment Center es una herramienta que mide comportamientos habilidades, destrezas, conductas, determinadas que evidencian las competencias conductuales que posee una persona, simulando pruebas reales donde los candidatos actúan de la forma que más se asemeje a la situación presentada. Alles, 2010, p. 65.

El Assessment Center lo confirma, consolidándose como un instrumento de selección de personal innovador que brinda resultados de altos niveles de eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones; Midiendo sustentablemente los comportamientos de los candidatos evaluados en un proceso de selección. Entendiendo de forma precisa acerca de esta herramienta de selección de personal citaremos el concepto del mismo.

El Assessment Center es una técnica estandarizada que evalúa el comportamiento producido por varios inputs o estímulos. Participan en este proceso evaluadores capacitados que asignan situaciones previamente diseñadas, con esta técnica no solo se evalúa competencias, además se identifica la capacidad de interacción social que poseen los postulantes. Díaz, 2010, p. 65.

Se entenderá Assessment Center aquella técnica de selección de personal que evalúa competencias gerenciales, considerando obtener resultados verídicos favoreciendo a un proceso de selección de personal, calificando diferentes actividades que evidencien el desempeño observado por los evaluadores de esta técnica de selección de personal.

Assessment Center puede ser aplicada en entrevistas grupales, considerando que el ejecutor del proceso decidirá los resultados de la utilización de esta técnica de selección de personal.

Antecedentes históricos de Assessment Center

Los primeros indicios de aplicación de Assessment Center, procede de campos militares y la necesidad de la aplicación de herramientas psicológicas uniendo filas de combate

El origen del Assessment Center data desde la primera y segunda guerra mundial, donde se aplicaban estrategias relevantes para incluir personal en las filas de guerra, posteriormente fueron adoptadas por las organizaciones. Específicamente los inicios se emplean en el Ministerio Británico de la guerra y en la oficina de servicios estratégicos (office of Strategic Services), de EE.UU, asegurándose que los elementos militares seleccionados por los mismos sean efectivos. Torres, 2014, p. 2

La metodología de Assessment Center se ha desarrollado de acuerdo a las necesidades actuales de las organizaciones, profundizando la herramienta de selección brindando soporte a los evaluadores de la técnica, perfeccionando directrices de planeación, aplicación y evaluación de esta herramienta de selección de personal.

En 1979, se estableció por primera vez indicadores éticos y guía de ejecución y entrenamiento de Assessment Center elaborado por un grupo de profesionales. George Thornton y Douglas Bray, miembros de la Universidad del estado de Colorado y de Dimensiones del Desarrollo Internacional (Development Dimensions Internacional) en el año de 1989 afinaron las directrices de esta técnica por segunda vez, obteniendo como resultado el desarrollo de Assessment Center de forma efectiva y exitosa. Torres, 2014, p. 2.

El Assessment Center a través del tiempo se ha desarrollado de manera vertiginosa, considerando la inexistente aplicación como técnica de selección de personal, implementando Assessment Center en subsistemas de talento humano como: evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento del capital humano entre otros subsistemas.

Las organizaciones encontraron en el Assessment Center una herramienta eficaz que proporciona resultados de altos valores de validez y confiabilidad, coadyuvando a la organización a integrar el mejor talento humano que permita alcanzar los objetivos organizacionales que persigue la empresa consolidándose como ente de apoyo alcanzando diversas metas personales del capital humano con el que cuenta.

Generalidades de la aplicación de la técnica Assessment Center

Es importante que el proceso de aplicación de Assessment Center sea supervisado por los mandos gerenciales, solicitando cubrir el puesto en selección, el proceso cobra un matiz enriquecedor la gerencia participa como observador o evaluador del proceso.

- *El Assessment Center debe ser aplicado en un lugar adecuado; Esta técnica considera la ergonomía adecuada para su ejecución, teniendo una correcta planificación de tiempo y gestión; la planificación del Assessment Center objetiva estableciendo correctamente las actividades a realizar los evaluadores y el tiempo requerido.*
- *Los moderadores deben estar debidamente capacitados; los evaluadores o moderadores son entrenados y capacitados debidamente impartida para que la información recogida sea lo más válida y confiable posible, participa la gerencia dentro del proceso generando interés y empoderamiento en los sistemas de gestión de talento humano.*
- *Los equipos no deben exceder las 12 personas y 3 a 4 evaluadores; debe existir un evaluador por cada dos participantes, de esta forma cada evaluador tendrá la factibilidad de observar todas las competencias que se están evidenciando en la técnica, fomentándose la retroalimentación necesaria en el proceso; se convierte en un estándar importante la aplicación de retroalimentación del proceso de Assessment Center, tanto para los participantes de la técnica como una experiencia de aprendizaje para los evaluadores.*
- *Los evaluadores deben tomar nota en formularios diseñados ad hoc, para el proceso de Assessment center; se debe diseñar formulario específicos para la evaluación del proceso es decir formularios ad hoc (formularios específicos para un tema). Alles, 2010, p. 192.*

La correcta aplicación de Assessment Center en los procesos de selección de personal, aporta exitosamente al brindar la información necesaria, observable,

valida y real. Brindando los datos necesarios para ejercer una decisión acertada y correcta al momento de seleccionar una persona para la vacante solicitada por la línea, cumpliendo parámetros establecidos generando ventajas a la hora de seleccionar, impidiendo la manipulación de la información de parte de la incorrecta planificación de la técnica.

Criterios para definir un Assessment Center

- *Colocación de dos o más métodos de aplicabilidad, es decir un método individual y otro grupal*
- *Existirán dos o más asesores cuyo rol principal es observar el comportamiento de los evaluados en los ejercicios de simulación.*
- *La evaluación del desempeño debe ser aplicado mediante un proceso estadístico, en un puntaje global de evaluación.*
- *El Assessment Center debe tener una duración de por lo menos dos horas. Torres, 2014, p. 65*

La realización de un proceso de Assessment Center exitoso, establece una planificación acoplando requerimientos y reglamentos internos de selección que cuenta la organización, teniendo como visión fomentar la realización del trabajo con la eficiencia, aptitud y productividad requeridas, permitiendo la realización en el desempeño en el puesto, el desarrollo de habilidades y potencialidades.

No componen un Assessment Center

- *No se aplica pruebas de escritorio, es decir con papel y lápiz.*
- *No involucra solo un evaluador, de acuerdo con los conceptos señalados intervienen dos o más evaluadores.*
- *Herramientas que excluyan la observación de competencia o conductas.*
- *Actividades computarizadas donde el evaluado puede elegir entre comportamientos alternativos establecidos. Torres, 2014, p. 75*

Para la iniciación de Assessment Center, se considera contar con profesionales con alta experiencia en la aplicación de esta metodología de selección, considerando que la desinformación conlleva a la aplicación errónea de la herramienta, provocando resultados inválidos consolidándose como información sin confiabilidad.

La utilidad de los resultados de Assessment Center

- *Brinda opciones de reemplazo para cargos en la organización.*
- *Identifica potenciales líderes en los departamentos de la empresa.*
- *Determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.*
- *Identifica miembros de grupos minoritarios que tienen potencial para realizar ascensos y gestión de liderazgo.*
- *La experiencia adquirida beneficia a los evaluadores en cuanto a la formación evaluación de los participantes. Torres, 2014, p. 85*

La utilidad de los resultados obtenidos en la aplicación de Assessment Center son diversos, la utilización de información depende de las necesidades planteadas como objetivos en la planificación inicial del Assessment Center.

Tipos de pruebas situacionales utilizadas en Assessment Center

Las pruebas utilizadas en la aplicación de Assessment Center varían dependiendo los requerimientos de la vacante a suplir, la experiencia del moderador, los recursos disponibles de la organización ejecutora de la técnica.

Las actividades ejecutadas en el proceso de aplicación de Assessment Center dependen de varios factores como las indicaciones vertidas, la naturaleza de la actividad, la creatividad del moderador, y más factores hacen que las pruebas situacionales aplicadas en Assessment –center sean de un extensa variedad, ejemplos: juegos de negocios, focus group, entrevistas simuladas etc. Alles, 2013, p. 191.

El Assessment Center consta con diversas actividades a realizar dependiendo de las necesidades y requerimientos del proceso. Sin embargo, existen pruebas simuladoras como role play, actividades en grupo, estudio de caso, juegos, pruebas alfanuméricas, presentaciones, ejercicios de escucha etc. La actividad seleccionada deberá tener coherencia con las competencias requeridas en el puesto de trabajo.

Rol de la cultura en la aplicación de Assessment Center

La razón principal que el Assessment Center es exitoso en diferentes países, se debe a que se consolida de fácil adaptación y evaluación. En Sudáfrica, el Assessment Center no se ajustaba a la brecha cultural que existe entre los

diferentes países, las pruebas simuladoras fueron adaptadas a ese país. En Korea los estándares de competencias se rigen por la armonía social, jerarquía entre otros, en cambio en países como Estados Unidos el individualismo e igualdad, los parámetros de medición varían de acuerdo a la cultura. Torres, 2014, p. 10.

La cultura juega un papel importante en la aplicación de Assessment Center determinando estándares de medición, modificándolos dependiendo las necesidades culturales de cada país. Los comportamientos de cada cultura generan estándares de medición distintos.

Ventajas de la aplicación de Assessment Center

Debido a los resultados que produce la aplicación de Assessment Center, varios expertos han detectado ventajas de esta técnica, incluyendo la creatividad como elemento principal en la aplicación de cada actividad, ubicándose como una técnica de diversas ventajas citándolas a continuación.

Ventajas principales de la técnica de Assessment Center son: Alta validez y fiabilidad, potencializa el entrenamiento de los evaluadores y moderadores, vuelve más objetivo el proceso de selección, es una herramienta indispensable en la gestión de recursos humanos. Alles, 2013, p. 442

Las ventajas de este proceso de selección de personal es importante, buscando la eficiencia y eficacia del proceso, alcanzando el objetivo final de la selección de personal, escoger al candidato idóneo supliendo la vacante solicitada; La información que proporciona la aplicación de Assessment Center tiene mayor confiabilidad con respecto a otro instrumento de evaluación, optimiza el tiempo utilizado en la búsqueda del postulante.

Es una técnica dinámica que trae beneficios para la organización, brindando la oportunidad al postulante de mostrar a los evaluadores las habilidades y destrezas en diferentes actividades ejecutadas dentro del proceso, consolidándose objetiva y concretamente en identificar competencias y el desempeño real que tendrá el postulante al cargo, permitiendo a la organización identificar las necesidades

reales de entrenamiento y capacitación que el virtual ganador del proceso necesitara para desempeñar exitosamente las funciones.

2.4.4. Competencias laborales

Las competencias laborales en de vital importancia en procesos de selección de talento humano, constituyéndose como estándares de evaluación, requiriendo parámetros de evaluación permitiendo seleccionar al candidato idóneo para suplir la vacante en un puesto de trabajo

Una competencia laboral es la capacidad de desarrollar de forma actitudinal y actitudinal actividades necesarias dentro de un puesto de trabajo; son características subyacentes de un individuo, relacionadas con estándares de efectividad de acuerdo a los requerimientos y estándares que la empresa solicita, convirtiéndose en un aporte destacado que realza el desempeño del trabajador. Mertens, 2010, p. 58.

Desarrollar competencias laborales eficientemente conduce a estándares de calidad laboral, creando ambiente de confianza, seguridad, excelente clima organizacional eficaz desempeño laboral entre otros.

Competencias

Las competencias constituyen características subyacentes de los individuos para desempeñarse eficientemente en un puesto de puesto de trabajo.

Las competencias son la correcta interrelación entre habilidades, conocimientos y aptitudes que posee un individuo, obteniendo como resultado de esta correcta combinación un desempeño eficiente y correlación entre el puesto de trabajo y las actividades designadas en el perfil del cargo. Grados, 2010, p. 248.

De acuerdo con lo que el autor manifiesta, las competencias son exigidas de forma imprescindible en un procesos de selección de personal, considerando que la combinación efectiva de los conocimientos adquiridos , las habilidades desarrolladas con la experiencia adquirida , los pensamientos y sentimientos que

traduciéndose al correcto manejo de la inteligencia emocional, producen estándares altos de eficiencia en la ejecución de las tareas establecidas en cada perfil de cargo, concluyendo que los comportamientos resultan en productos y servicios.

Clasificación de las competencias

Existe una clasificación general de competencias, ubicándolas como la clasificación más usada en la gestión de talento humano por competencias.

Competencias generales son aquellas competencias relacionadas con valores, habilidades, destrezas capacidades permitiendo el desarrollo eficiente de una persona en una actividad determinada; Competencias específicas son aquellas competencias relacionadas con teoría conceptos metodología, estilos de trabajo relacionados con un puesto de trabajo en específico. Alles, 2010, p. 64.

Las competencias generales o genéricas son competencias que promueven el desarrollo de valores, principios, habilidades entre diversas competencias dentro de un puesto de trabajo, ejemplo: liderazgo, motivación, servicio al cliente, trabajo en equipo, creatividad etc. Mientras que las competencias específicas o técnicas son aquellas competencias que poseen la característica de promover y desarrollar conocimientos, técnicas y habilidades relacionadas al puesto a desempeñar, ejemplo: programación en visual basic, manejo de nómina, capacitación y adiestramiento.

Las competencias indican formas de comportamientos que poseen las personas, sin embargo medir competencias únicamente no es estudiar el perfil psicológico, físico, intelectual y emocional de una persona, estableciendo este factor en cinco tipos de competencias.

Existe cinco tipos de competencias las cuales determinan el grado de eficacia y eficiencia que poseen las personas dentro de una organización, los cinco tipos de competencias esenciales son: motivación, características, concepto propio o concepto de uno mismo, conocimientos, y habilidad. Alles, 2013, P. 61.

La motivación es una competencia importante de una persona, orientando el comportamiento hacia la consecución de logros y objetivos;

Las características físicas y reacciones consistentes ante diversas situaciones presentadas, distinguiéndolas como intrínsecas a largo plazo del individuo; basándose en la confianza y seguridad de habilidades y conocimientos;

El conocimiento es información específica que poseen las personas de temas en específico, habilidad, en la ejecución de tareas físicas o mentales. Sin embargo la fusión exitosa de estas competencias genera en el individuo estándares altos de desempeño, brindándole la oportunidad de acceder a un puesto de trabajo con ventajas notables sobre individuos que no las han desarrollado efectivamente

Diccionario de competencias

Un diccionario de competencias o también llamado catálogo de competencias, es un documento estándar que contiene de forma ordenada las competencias, su definición, y están divididos en grados o niveles. Este libro es vital para la ejecución de gestión de talento humano por competencias. Alles, 2013, p. 436.

Tomando en consideración lo expuesto un catálogo de habilidades se considera al documento que facilita la gestión de talento humano, implantado de acuerdo a la triada estratégica de cada organización, agregando que existe el diccionario de competencias de Hay MacBer, adquiriendo como característica principal adjuntar las destrezas de forma conglomerada, reuniéndolas de forma homogénea de acuerdo a cierto grado de semejanza entre competencias, normalmente este diccionario es adecuado para trabajar con habilidades en el grado gerencial.

2.4.5. Gestión del Talento Humano

Al transcurso del tiempo la gestión del talento humano se ha implantado esencialmente al momento de gestionar personas. Formando parte importante en el desarrollo, integración, evaluación, capacitación de personas creando culturas organizacionales de éxito

Los recursos humanos poseen un enfoque de aplicación utilitario dentro de las organizaciones, constituyéndose como un soporte fundamental en el desarrollo de personas, planificando, creando, desarrollando, integrando, manejando y evaluando capital humano, brindando soporte a las organizaciones alcanzando el éxito empresarial. Lledo, 2013, p. 10

Se entenderá como un proceso funcional de gestión de personas a aplicación de estándares que fundamenten principalmente en el desarrollo coherente y planificado del capital humano de la organización identificando al candidato que se ajuste a las necesidades determinadas del puesto y a las necesidades habituales de la organización

Procesos de la Gestión del Talento Humano

En la actualidad la Gestión de Talento Humano está constituida por varias actividades las cuales se han constituido como subsistemas de Talento Humano, sin importar el cargo a desempeñar, director, jefe, supervisor, el administrador de talento humano desempeña su rol en base a subsistemas de talento humano.

- Admisión de personas
- Aplicación de personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Evaluación de personas

Admisión de personas son todos los procesos aplicados para insertar personal nuevo a la organización, es decir suministro de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas, además expresa que la aplicación de personas son procesos utilizados para diseñar, orientar y acompañar el desempeño laboral Incluyen Análisis diseño y descripción de cargos orientación de las personas y evaluación del desempeño. Chiavenato, 2010, p.p. 7-8.

Es importante señalar que el sistema de admisión de personas es vital, favoreciendo a la organización integrar al personal competente, con conocimientos, generando desempeño laboral eficiente y disminuyendo los

índices de rotación de personal. La aplicación de personas es un proceso de gran utilidad dentro de los subsistemas de talento humano diseñados para orientar y retroalimentar el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa, sin embargo la aplicación de personas inicia con el análisis y descripción de cargos, posteriormente a su debida evaluación.

Compensación de personas son procesos para compensar e incentivar al personal de la organización y satisfacer las necesidades del mismo Incluyen remuneraciones, recompensas, salario, beneficios, y servicios sociales. Tomando en consideración que el desarrollo de personas son procesos para desarrollar y capacitar el desarrollo profesional de los miembros de una organización, incluyen programas de capacitación y entrenamiento, planes de carrera. Chiavenato, 2010, p.8

El subsistema de compensación de personas proporciona formas útiles de incentivar al personal que labora en una institución a generar empowerment (compromiso con la empresa), sintiéndose identificados con la misión, visión, y objetivos planteados por la organización, satisfaciendo las necesidades laborales de los trabajadores, el desarrollo de personas es un sistema que se conjuga con la compensación de personas, buscando el desarrollo integral del capital humano, desarrollándolo profesional y personalmente creando miembros proactivos, eficientes, capaces de enfrentar retos, dispuestos al cambio, lideres, entre otras características que beneficia a la organización como al personal que ella labora.

Mantenimiento de personas son procesos que crean y desarrollan un ambiente de trabajo satisfactorio, en el área física como en el área psicológica que brinde conformidad a los miembros de la organización, incluye higiene y seguridad industrial, salud ocupacional, y relaciones con sindicatos. Además expresa que el monitoreo de personas son procesos de control y evaluación de las tareas realizadas y verificación de resultados. Incluye base de Datos y sistemas de información para directivos Chiavenato, 2010, p.8.

Cada sistema de gestión de talento humana se diseña de acuerdo a las influencias ambientales externas y de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización, alcanzando una relación interdependiente entre cada sistema

Fundamentación Teórica. Variable Dependiente

2.4.6. Definición selección de personal

La selección de personal se constituye como el proceso más importante dentro de la gestión de talento humano, consolidándose como el acto de seleccionar a la persona idónea para cubrir la vacante en un puesto de trabajo establece la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó en forma ordenada, disminuyendo el índice de rotación en la empresa.

La selección de personal es un proceso sistemático y adecuado utilizado para seleccionar de forma correcta y eficiente al personal, aplicando técnicas y herramientas psicológicas que miden las competencias que poseen los candidatos, ofertando a la empresa habilidades y competencias destacadas alcanzando índices de calidad en el desempeño laboral. Chiavenato, 2010, p. 45

La selección de personal se entenderá como el proceso de integración de personas considerando, factores de relevancia a evaluar, proporcionando a la organización el capital humano necesario para desempeñar el trabajo solicitado, obteniendo la satisfacción en el cumplimiento de actividades que desempeña

Proceso de selección de personal

Un proceso de selección de personal de éxito, aplica procedimientos objetivos y de escasa complejidad, cubriendo con las necesidades de la organización, el proceso de selección de personal debe ser eficiente y eficaz; la eficiencia radica en ejecutar correctamente las fases del proceso, el objetivo final del proceso de selección de personal será seleccionar al candidato apto para el puesto de trabajo.

Según; Chiavenato, Idalberto, (2010). Manifiesta. “La aplicación secuencial y la correcta combinación de instrumentos y técnicas para escoger al candidato más idóneo se resumen en 6 pasos principales los cuales son: Solicitud de empleo, entrevista inicial, pruebas y exámenes de selección, entrevistas, examen médico, análisis y decisión final. Chiavenato, 2010, p. 162.

El proceso de selección de personal debe ser secuencial y coherente, las fases se interrelacionan en un proceso eficiente que evalúe y proporcione los resultados

esperados por la empresa; considerando que todo proceso de selección de personal inicia con una solicitud de empleo, proporcionando la información necesaria que los consultores necesitan para iniciar el proceso de forma correcta, continuando con la entrevista inicial para reafirmar los datos expuestos en la solicitud de empleo, aplicando correctamente los instrumentos de evaluación, fundamentándose en resultados de un examen médico que evalué la situación fisiológica actual del postulante y finalmente se procede a la toma de decisiones.

Instrumentos de evaluación psicológica

La información psicométrica derivada de la aplicación de instrumentos de evaluación psicológica dentro del campo laboral, consolida la validez permitiendo continuar con el proceso de selección asignado en una organización, constituyéndose como un elemento enriquecedor conjugándose con los demás instrumentos aplicados forman parte de la decisión final al momento de seleccionar a un posible trabajador.

Las evaluaciones psicológicas en el ámbito laboral son un elemento que proporciona información acerca de la personalidad del postulante. La información adquirida en la aplicación de test psicológicos se considera como información “técnicamente afinada”, sobre el candidato y brinda una visión más amplia de la imagen e impresión del mismo. Alles, 2013, p. 190.

Los instrumentos de evaluación psicológica proporcionan información importante ayudando a desarrollar procesos de selección eficientes, convirtiéndose en el complemento oportuno y asertivo permitiendo las habilidades del postulante.

La administración de test psicológicos posee una duración corta de tiempo, los resultados de las evaluaciones psicológicas carecen de verdad absoluta para ejecutar una decisión final en el proceso de selección de personas; Los instrumentos de evaluación psicológica apoyan se relacionan con esquemas de selección de personal en la empresa.

Por el contrario las evaluaciones psicológicas están siendo ejecutadas como una herramienta de recolección de información aislada del esquema del proceso de selección altera la decisión y generar inconvenientes a la hora de tomar decisiones

Entrevistas de trabajo

Existen diversos métodos de recolección de información, la entrevista es la herramienta que proporciona índices de confiabilidad en la información vertida.

La entrevista es un dialogo entre un entrevistador y un entrevistado, es una herramienta de selección de personal de excelencia, orientada a obtener información y generar comunicación recíproca entre los implicados. Es uno de los instrumentos que más influencia ejerce sobre la decisión final en el proceso de selección. Alles, 2013, p. 181.

La entrevista de trabajo es una herramienta esencial en la selección de personal, proporciona información real acerca del postulante, información tanto técnica, como información en el ámbito corporal y emocional, dentro de la entrevista el entrevistado y el entrevistador cumplen un rol específico.

La entrevista como instrumento de evaluación es el más utilizado y por la comunicación que genera está expuesto a barreras personales, ruidos entre otros factores que impiden su función. La negentropia reduce estas limitaciones mejorando el grado de validez y confianza en la información.. Chiavenato. 2010, p. 149.

La implementación de negentropia en una entrevista de trabajo proporciona información real y valida que servirá para la toma de decisiones al final del proceso de selección, obteniendo negentropia (comunicación) al ejecutar un proceso sistematizado y eficiente del proceso y proporcionando el entrenamiento adecuado a los entrevistadores.

Entrevistas grupales

Son entrevistas en procesos masivos que tienen como objetivo inicial brindar información acerca del proceso de selección cuáles son los parámetros a considerar y la aplicación del mismo, no se enfocan en realizar un proceso de

evaluación, serán evaluados posteriormente con técnicas como Assessment Center. Alles, 2013, p. 187.

Las entrevistas grupales son entrevista a típicas a la hora de seleccionar personal, requieren de entrevistadores con extensa experiencia enfocándose principalmente en brindar información, evitando ejecutar procesos de evaluación de habilidades, conocimientos, destrezas, competencias y potencialidades del candidato para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Pruebas técnicas

Al igual que las pruebas de evaluación psicológica las pruebas técnicas son parte esencial en el proceso de selección, midiendo el nivel de conocimiento y capacidad que los individuos para ejecutar funciones del cargo.

Las pruebas técnicas o de conocimiento y capacidad son instrumentos de evaluación que tienen como objetivo principal medir el grado de conocimientos técnicos o profesionales que posee un postulante a una vacante, la información resultante de las pruebas forma parte primordial en la toma de decisiones con respecto al proceso de selección. Chiavenato, 2010, p. 154.

Las pruebas técnicas son un paso fundamental en el proceso de selección de personal, proporcionando información válida al proceso; La ubicación de las pruebas de conocimiento depende de las políticas de selección vigentes de la organización ejecutora, existiendo diversos medios de aplicación de pruebas técnicas, frecuentemente son aplicadas las pruebas escritas, y entrevistas estructuradas.

2.4.7. Análisis y Descripción de cargos

Analizar y describir puestos es reunir y analizar información, actividades a cumplir, requerimientos y necesidades del puesto etc. Elaborando perfiles de cargo incluyendo competencias gerenciales, conductuales, habilidades y

requerimientos indispensables especificados en el manual de funciones de cada organización.

Procesos en el cual se especifica la naturaleza y origen de cada puesto de trabajo dentro de una organización, requerimientos, necesidades, entre otros lineamientos que ayudaran a desempeñar e forma eficiente y exitosa el desempeño dentro del pesto descrito y analizado. Chiavenato, 2010, p. 124.

El análisis y descripción de cargos se consolida como un proceso esencial dentro de una empresa, considerando que cada entidad cuenta con un organigrama estructural de puestos y la descripción de cada uno es indispensable para la elaboración del manual de funciones de cada organización, el análisis y descripción de cargos brinda la ayuda necesaria para la elaboración de este manual proporcionando al proceso de selección lineamientos e indicadores para seleccionar cada puesto

Importancia del análisis y de descripción de puestos

Analizar y detallar puestos de trabajo comprende recolectar información relacionada con las tareas, actividades a desempeñarse en un cargo, el contexto a desarrollar las actividades, y el tipo de candidato que debe contratarse para el trabajo, son lineamientos esenciales considerando la importancia de este proceso el área de recursos humano de la organizaciones se enfocan en ejecutar de forma eficiente este proceso.

La información obtenida en el análisis y descripción de puestos es útil para diversas actividades relacionadas con los subsistemas de talento humano de las organizaciones como ejemplo: reclutamiento y selección de persona, formación y capacitación, compensaciones, evaluación del desempeño, desarrollo y plan de carreras. Alles, Martha, p. 110.

La ejecución eficiente de este proceso proporciona la información y conocimiento real y actualizado de la desestructura una empresa, conjuntamente con sus actividades y responsabilidades de cada cargo, relacionados con la experiencia, habilidades y destrezas requerida en el puesto de trabajo., es decir el análisis y

descripción de cargos es una técnica en gestión de recursos humanos que recoge información básica de forma estructurada clara y específica de un cargo de trabajo.

Profesiograma de Cargos

Los profesiogramas de cargos son documentaciones que contienen información detallada de las necesidades y requerimientos que poseer una persona con respecto al puesto de trabajo analizado y descrito.

Los Profesiogramas son documentos indispensables dentro de la descripción de cargos, que sintetizan y expresan todas las actividades claves de un puesto de trabajo, y se compone de seis lineamientos específicos: Identificación del puesto de trabajo, objetivos del puesto, responsabilidades, relaciones del puesto de trabajo, condiciones ergonómicas del puesto, y los requisitos que se exigen para ocupar el puesto. Fernández, 2011, p. 16.

Dentro del análisis y descripción de cargos existe un proceso que inicia con una descripción general resumida de las capacidades y aptitudes que un puesto de trabajo requiere y es llamado profesiograma de cargo, detallando el tipo de puesto, sus objetivos, sus responsabilidades, relaciones sub y supra ordenadas del puesto, riesgos y condiciones físicas del cargo, convirtiéndose en un documento base que servirá para la elaboración detallada del perfil de cada cargo.

Identificación del puesto de trabajo

Dentro de esta fase se incluye el nombre del puesto, identificación interna del puesto, área, código, gerencia departamento al cual pertenece, entre los lineamientos más importantes a detallar.

Relaciones del puesto de trabajo

En esta fase se detalla específicamente las dependencias con otros departamentos o personas dentro y fuera de la organización, por ejemplo: reporta a, supervisa a,

trabaja con, fuera de la empresa por ejemplo clientes proveedores, asesores, abogados etc.

Responsabilidades y deberes

En esta fase se presenta detalladamente un lista de las tareas y funciones del puesto, se debe ser específico y breve con el detalle de las responsabilidades y deberes del puesto de trabajo, no se debe omitir ninguna función incluso se trate de una tarea que se ejecute una vez cada año.

Condiciones de trabajo

La descripción en esta fase dependerá del tipo de puesto que se vaya a describir, considerando que se enfatizará en puestos operativos donde las condiciones ambientales sean de ruido o cualquier situación que no sea favorable para el trabajador; también se incluyen horario de trabajo especiales, viajes frecuentes, y cualquier requerimiento especial del puesto de trabajo.

Perfil de cargo

El perfil de cargo o perfil ocupacional es la relación cargo-función de los requerimientos habilidades, capacidades, destrezas, exigidos para el cumplimiento de las funciones de un puesto de trabajo determinado; identificando las cualidades específicas personales para el desarrollo exitoso de una tarea, está compuesto por el nivel de formación académica, experiencias similares al puesto de trabajo solicitante, habilidades físicas, entre otras competencias que un candidato debe poseer para la ejecución del trabajo. Chiavenato, I, p. 117.

La elaboración del perfil de cargo es un proceso importante al momento de selección personal, participando de forma directa desde el proceso de reclutamiento de personal, proporcionando los requerimientos indispensables para el puesto de trabajo; considerando que existen tres tipos de perfiles de cargo, el perfil profesional que se refiere específicamente al nivel de formación requerida para la ejecución del puesto de trabajo; el perfil ocupacional que implica las

exigencias de las tareas a realizar, conocimientos habilidades; y el perfil actitudinal que se enfoca en competencias genéricas solicitadas por el puesto de trabajo.

Métodos para reunir información

El proceso de analizar y detallar puestos de trabajo se basa en la recolección de información necesaria para la elaboración de perfiles de cargo, utilizándose diversos métodos de obtención de contenido que servirá para la elaboración de los requerimientos de cada cargo dentro de la organización.

***OBSERVACIÓN DIRECTA:** el entrevistador observa las actividades y realiza el formulario sin la intervención del empleado*

***ENTREVISTA:** se entrevista al ocupante del puesto de trabajo, indagando la información necesaria relacionada con el puesto de trabajo*

***CUESTIONARIO:** el trabajador completa el cuestionario presentado. Alles, M, p.116.*

Es indispensable la utilización de este tipo de métodos de recolección de información, sin embargo, la aplicación de estas técnicas dependerá del profesional a cargo del análisis y descripción del tipo de puesto a describir entre otros factores predominantes al momento de seleccionar un método de obtención de información, por ejemplo, para la descripción y análisis de puestos operativos se utiliza la observación directa, la entrevista para puestos de supervisión, y el cuestionario para puestos que no se encuentran cerca de las oficinas centrales; es importante señalar que cada puesto es único y específico y se debe optar por el método más conveniente.

2.4.8. Administración de Talento Humano

La Administración de talento humano es una rama que estudia el correcto uso de los recursos organizacionales conjuntamente con el talento humano que labora en la organización, permitiendo establecer relaciones de homeostasis (equilibrio) que servirán de aporte primordial para alcanzar el éxito organizacional.

La administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como talento mas no como recurso, para lograr objetivos organizacionales; Dirigidas a disponer en todo momento de los conocimientos y capacidades para la obtención de objetivos. Mondy, 2010, p. 6

A administración de talento humano se manifiesta en la correcta aplicación de procesos organizacionales, fusionando el talento humano con recursos disponibles de la organización, obteniendo beneficios esperados y alcanzando objetivos planteados.

Importancia del talento humano

Considerando que los activos tangibles de la organización son sumamente esenciales en la gestión de la productividad de una empresa, es necesario considerar que el talento humano posee una importancia mayor sobre los activos fijos con los que cuentan las empresas.

El capital humano brinda la chispa de creatividad en cualquier empresa, las personas están encargadas de administrar y dirigir eficientemente los demás recursos con los que cuenta las organizaciones; sin talento humano eficiente es imposible que una entidad logre alcanzar los objetivos organizacionales planteados; la dirección y administración de talento humano toma decisiones con relación a las necesidades y requerimientos de los empleados, y estos influyen en la eficiencia y eficacia de las empresas. Alles, M, p. 201.

En la actualidad los miembros de las organizaciones cuentan con expectativas de trabajo diferentes, convirtiéndose en entes propositivos participativos generando y desarrollando habilidades individuales que los empresarios deben rediseñar en los descriptivos de puestos; ofreciendo un cambio en la fuerza laboral y los índices de eficiencia empresarial.

Características del talento humano

La administración de talento humano arte de la premisa psicológica e que el hombre es un individuo único físico psicológico y eminentemente social, considerando que en la actualidad ya no es considerado como recurso sino como talento que se puede desarrollar capacitar y potenciar dentro de una organización.

El principal capital con el que cuenta una empresa es el talento humano, considerando ciertas premisas que son: proactivo, social, un ser de necesidades constantes, preceptor de circunstancias, reflexivo; es así que las organizaciones apuestan cada día más al capital humano, brindando la oportunidad tanto a la organización de contar con el mejor personal dentro del mercado y a los trabajadores ofertando el mejor servicio de promoción y desarrollo en una empresa. Chiavenato, I, p. 154.

El empleado dentro de una entidad debe ser proactivo y capaz de convertirse en ente crítico propositivo para la organización, teniendo un contacto permanente y armonioso con los demás miembros de la empresa, orientando su comportamiento y desempeño a la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, analizando y elaborando decisiones y conclusiones propias con relación al trabajo y la empresa.

Objetivos de la administración de talento humano

La Administración de talento humano tiene como objetivo general conducir de forma eficiente y exitosa un organismo social, pero el desarrollo vertiginoso de la gestión de talento humano ha diseñado objetivos específicos para el desempeño exitoso del área.

- *Elevar el desempeño del personal.*
- *Proporcionar a la organización el mejor capital humano del mercado laboral para la consecución de los objetivos empresariales.*
- *Administrar y regular técnicamente los subsistemas de talento humano promoviendo el mejoramiento organizacional.*
- *Satisfacer las necesidades y requerimientos del personal de la empresa.*
- *Resolver exitosamente conflictos presentados en cualquier fase de relación entre el empleado y el empleador, sosteniendo adecuadas relaciones de trabajo*

La eficiente administración de recursos humano brinda beneficios para la organización tanto como para los empleados que laboran en ella, una economía globalizada obliga a las industrias mejorar y rediseñar sus procesos de dirección y administración de talento humano, facilitando nuevas tendencias de administrar mejor al activo más valioso de las empresas, las personas.

La gestión por competencias y la administración de recursos humanos

La visión de competencias laborales se aplica en cada una de los subsistemas de talento humano de una organización, considerando que el primer para para la implementación de este sistema de gestión es el establecimiento de competencias.

Las ventajas de utilizar un sistema de gestión por competencias son: Incrementa la objetividad en procesos y la eficiente toma de decisiones en la administración de talento humano, incrementa la competitividad al manejarse con normas de estándares internacionales, alinea al capital humano con las estrategias organizacionales, realiza evaluaciones del desempeño con relación a resultados observados, promueva el mejoramiento continuo en la formación y desarrollo de las personas. Chiavenato, p.260.

Hoy en día las organizaciones buscan diseñar nuevos sistemas de gestión de talento humano con el objetivo de llevar una relación de simbiosis (equilibrio) organizacional cada vez más eficiente, instaurando procesos como el sistema de gestión por competencias, obteniendo resultados alentadores en la gestión de recursos humano creando relaciones satisfactorias entre las personas y sus organizaciones.

2.5. Hipótesis

El Assessment Center incide en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

2.6. Señalamiento de Variables

2.6.1. Variable Independiente

Assessment Center

2.6.2. Variable Dependiente

Selección de personal

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La investigación, se basó en el enfoque crítico-propositivo, su accionar se dirige a recabar información de la fuente y someterla a un análisis estadístico, para determinar la esencia del fenómeno causa-efecto con respaldo en su marco teórico. (Cualitativo, cuantitativo o cuali-cuantitativo)

3.1.1. Enfoque Cualitativo

Porque la información fue obtenida a través de la observación y el manejo de información es apoyo en la valoración del marco teórico.

3.1.2. Enfoque Cuantitativo

Porque los datos obtenidos se sometieron a un análisis estadístico aportando en el establecimiento de conclusiones y recomendaciones dando solución al problema presentado en la empresa Plasticaucho S.A. de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Modalidad de Campo

La investigación se realizó en el sitio donde se produce el fenómeno en la empresa Plasticaucho S.A. de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, para tomar contacto directo con la realidad, de las diferentes falencias que presenta el proceso de ejecución de Assessment Center.

3.2.2. Modalidad Bibliográfica y Documental

Para reforzar los resultados del análisis con el marco teórico, se obtuvieron datos de libros, manuales, revistas, e internet que constituyeron documentos de información primaria.

3.3. Tipos o niveles de Investigación

3.3.1. Nivel Exploratorio

Se exploró las condiciones necesarias y suficientes para la realización de la investigación, indagando la aplicación de Assessment Center generadas en Plasticaucho Industrial, obteniendo información relevante que aporte esencialmente a los resultados de la investigación, aplicando diferentes unidades de observación.

3.3.2. Nivel Descriptivo

Se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos así como para describir los diferentes resultados en los respectivos análisis e interpretaciones, basadas en el marco teórico.

3.3.3. Nivel Explicativo

Es investigación explicativa porque se encarga de encontrar el porqué de los hechos mediante la causa – efecto realizando un análisis crítico mediante encuestas a la población enfocándose en la explicación de las variables independiente Assessment center, como la de la variable dependiente selección de personal.

3.4. Población y muestra

La población de la presente investigación está conformada por 12 personas que desempeñan su actividades laborales en el área de Talento Humano de la empresa Plasticaucho S.A. que ayudará a identificar la incidencia que tiene el Assessment Center y la Selección de personal.

Población

En la población y muestra se toma como objeto de estudio 12 trabajadores del área administrativa de la empresa Plasticaucho S.A. El tamaño de la muestra 12 Personas equivalente a un porcentaje del 100%.

Objeto de Estudio	Frecuencia	Porcentaje
Personal Administrativo del área de Talento Humano de la empresa Plasticaucho S.A	12	100%
Totales	12	100%

Tabla No 1.Población objeto de estudio

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

3.5. Operacionalización de las variables

3.5.1. Variable Independiente: Assessment Center

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Herramienta aplicada en el proceso de selección y evaluación de competencias que identifica las potencialidades y capacidades de los trabajadores a través de ejercicios que aportan al desarrollo y evaluación del capital humano.	Proceso de Selección y Evaluación	Evaluación	<p>¿Considera usted que el Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que indica competencias, la creatividad del trabajo en equipo, concentración, relaciones interpersonales?</p> <p>¿En la empresa se utilizan métodos y herramientas para diseñar programas de Assessment Center favoreciendo en la planeación, organización y control del proceso?</p>	<p>Técnica : Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario Estructurado</p>
	Competencias	Habilidades individuales	<p>¿Cree usted que mediante el Assessment Center se promueve el análisis e identificación de diferentes habilidades individuales aprovechando el capital humano?</p> <p>¿El Assessment Center fomenta el dialogo y compromiso entre la organización y el trabajador aportando al fortalecimiento en el proceso de selección de personal?</p>	
		Toma de decisiones	<p>¿Usted piensa que la aplicación y utilización de Assessment Center permite evaluar de forma eficiente las competencias conductuales de los candidatos, recolectando información de confiable, favoreciendo en la toma de decisiones?</p>	
	Ejercicios	Simulación	<p>¿En la organización se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación?</p> <p>¿En la Plasticaucho Industrial existe la necesidad de analizar la forma de selección de personal, de acuerdo a normas establecidas mediante ejercicios de simulación?</p>	
		Objetividad	<p>¿La aplicación de Assessment Center en la empresa permite alcanzar objetividad en el proceso de selección de personal?</p> <p>¿Considera usted que el Assessment Center en la entidad organizacional fomenta la evaluación de competencias, habilidades y conocimientos definidos en el perfil de cargos?</p>	

Cuadro No 1: Operacionalización Variable Independiente

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

3.5.2. Operacionalización Variable Dependiente: Selección de personal

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIA	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Proceso estandarizado donde se selecciona al postulante con mayor probabilidad de adaptarse al perfil del cargo solicitado, a través de instrumentos de evaluación psico-laboral que miden los conocimientos y habilidades del candidato, proporcionando a la organización el mejor postulante para el cargo.	Selección	Sistema Integral de Talento Humano	¿Según su criterio, la selección de personal por competencias contribuye al desarrollo eficiente del sistema integral de gestión de Talento Humano de la empresa, aportando a en la toma de decisiones respecto a los candidatos?	<p>Técnica : Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario Estructurado</p>
		Eficiente estructura	¿Cree usted que la estructura del proceso de selección de personal aplicado en la organización es eficiente, eficaz y productiva?	
	Perfil	Competencias	¿En Plasticaucho Industrial, se selecciona al personal considerando un perfil de competencias establecido para cada cargo?	
		Ajuste de perfil	¿Considera usted eficiente el proceso de ajuste de perfil aplicado en el proceso de selección de personal?	
	Instrumentos de evaluación psicolaboral	Herramientas psicológicas	¿La información registrada por las herramientas psicológicas que se aplican en el proceso de selección son las más eficaces?	
		Seguimiento	¿En la empresa se da seguimiento periódico a las actividades ejecutadas con el objetivo de fortalecer el proceso de selección de personal?	

Cuadro No 2. Operacionalización Variable Independiente
Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Se utilizó la técnica de la encuesta, con el instrumento Cuestionario, dirigido al personal Administrativo del área de Talento Humano de la empresa Plasticaucho S.A con preguntas cerradas, que facilitaron el registro de la información.

3.6.1. Técnica. Encuesta

La investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Alles, 2013, p. 179.

Es una técnica de recolección de información por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito, el instrumento es el cuestionario estructurado con una serie de preguntas y hechos y que interesan investigar, el cuestionario sirve de enlace entre los objetos de la investigación y la realidad estudiada, cuya finalidad es obtener de manera eficaz la información requerida para la investigación.

3.6.2. Instrumentos. Cuestionario

El instrumento de mayor utilización es el cuestionario aplicado al personal administrativo del área de Talento Humano de la empresa Plasticaucho S.A., elaborado mediante preguntas cerradas, con la finalidad de obtener información clara, objetiva, oportuna e interesante.

Posteriormente se aplica la encuesta en el análisis e interpretación de datos, con la finalidad de apoyar satisfactoriamente en las conclusiones y recomendaciones de la investigación para dar solución a la ineficiente aplicación de Assessment Center en una empresa de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad de la técnica e instrumento se lo hizo con la asistencia del Tutor en investigación, quien emitió juicios de valor y observaciones para su respectiva corrección y aplicación.

3.7. Plan para la recolección de la información

¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
¿De qué persona u Objeto?	Los colaboradores del área administrativa de la empresa Plasticaucho S.A.
¿Sobre qué aspectos?	Assessment Center y su incidencia en la Selección de personal de la empresa Plasticaucho S.A. en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.
¿Quién?	La Investigadora: Miranda Quinapanta María Graciela
¿Cuándo?	Periodo Académico Octubre 2015 – Febrero 2016
¿Dónde?	Empresa Plasticaucho S.A.
¿Cuántas veces?	Una vez a los encuestados
¿Qué técnicas de recolección?	La encuesta estructurado por la Investigador
¿Con quién?	Guía del Cuestionario Estructurado
¿En qué situación?	En las oficinas y puestos de trabajo bajo condiciones de respeto, profesionalismo investigativo y absoluta reserva y confiabilidad.

Cuadro No 3.: Plan De Recolección De Información
Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

3.7.1. Procesamiento de la información

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Tabulación o cuadros según variables

3.7.2. Análisis e interpretación de resultados

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e interrogantes
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados de la de la encuesta aplicada a 12 personas del personal administrativo del Área de Talento humano de la empresa Plasticaucho S.A.

Pregunta N. 1: ¿Considera usted que el Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que identifica competencias, la creatividad del trabajo en equipo, relaciones interpersonales?

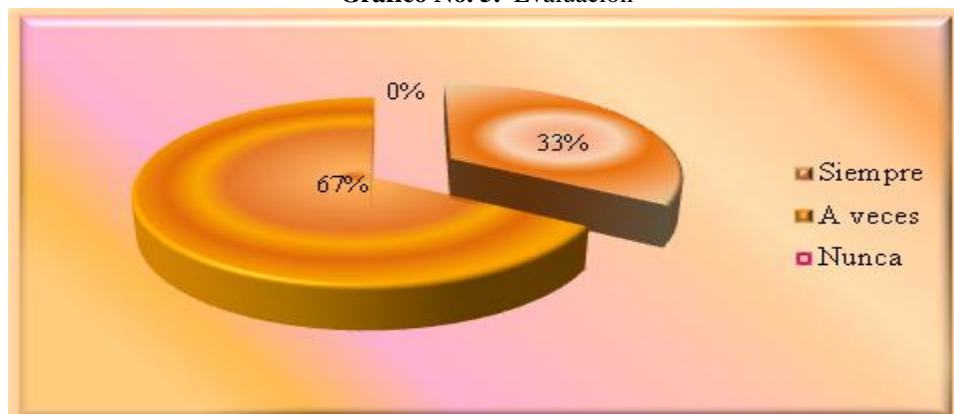
Tabla No. 2. Evaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	33%
A veces	8	67%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 5. Evaluación



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 33% manifiesta que el Assessment Center siempre se constituye en una técnica de evaluación estandarizada de comportamiento; mientras el 67% manifiesta que a veces identifica las competencias, la creatividad del trabajo en equipo y las relaciones interpersonales; y el 0% nunca .

Interpretación

La mayoría de trabajadores encuestados expone que a veces el Assessment Center evalúa el comportamiento limitando en la contratación del capital humano afectando en el conocimiento de competencias conductuales; un menor porcentaje manifiesta que siempre desarrolla las competencias participando en procesos de evaluación, identificando la capacidad de interacción del trabajador favoreciendo en la toma de decisiones.

Pregunta N. 2: ¿Cree usted que mediante el Assessment Center se promueve el análisis e identificación de diferentes habilidades individuales aprovechando el capital humano?

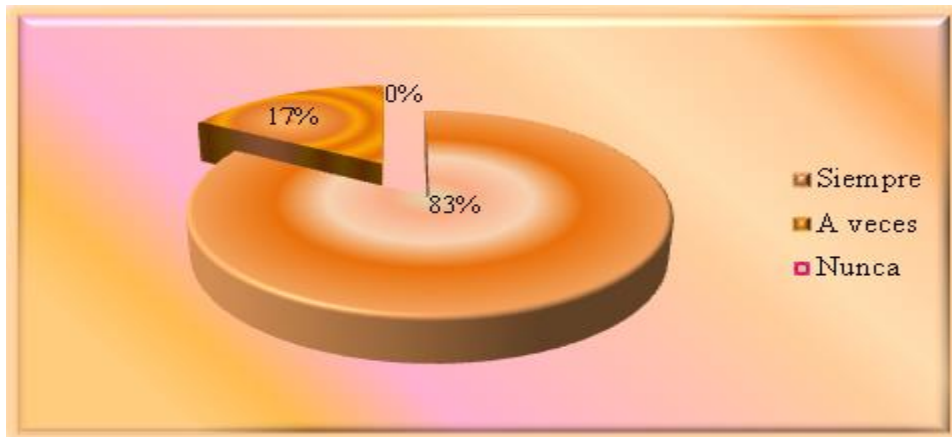
Tabla No. 3. Habilidades Individuales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	83%
A veces	2	17%
Nunca	0	0
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 6. Habilidades Individuales



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 83% expone que el Assessment Center siempre promueve el análisis e identificación de diferentes habilidades individuales; mientras el 17% expresa que a veces el Assessment Center aprovecha y desarrolla el capital humano; y el 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados manifiestan que el Assessment Center desarrolla el análisis e identificación de competencias conductuales perfeccionando directrices de planeación, aplicación y evaluación; un menor porcentaje expresa que a veces gestiona el desarrollo del capital humano profundizando la herramienta de selección de personal, promoviendo el éxito y buen clima organizacional.

Pregunta N. 3: ¿Usted piensa que la aplicación y utilización de Assessment Center permite evaluar de forma eficiente las competencias conductuales de los candidatos, recolectando información confiable, favoreciendo en toma de decisiones?

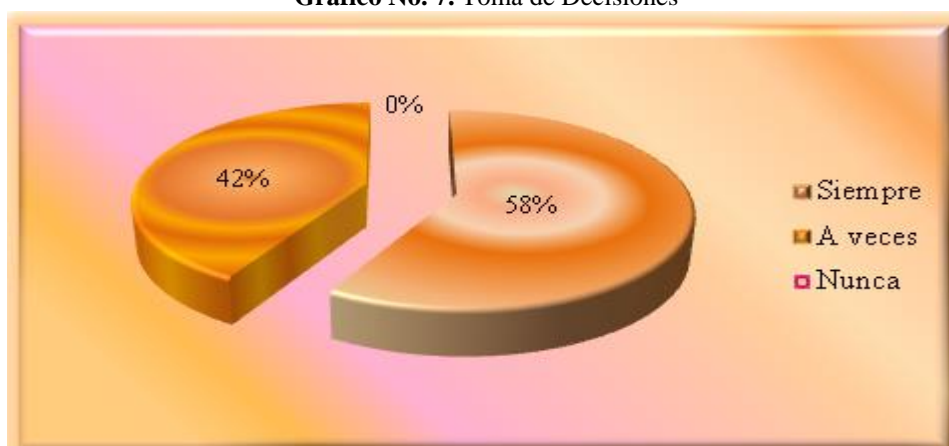
Tabla No. 4. Toma de Decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	58%
A veces	5	42%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 7. Toma de Decisiones



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 58% afirma que siempre la aplicación y utilización de Assessment Center permite evaluar de forma eficiente las competencias conductuales de los candidatos; el 42% expresa que a veces la información recolectada es confiable favoreciendo a la toma de decisiones; y el 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de trabajadores encuestados expone que siempre la aplicación y utilización de Assessment Center evalúa eficientemente las competencias y habilidades de los candidatos; un menor porcentaje manifiesta que la información proporcionada es confiable, colaborando en la toma de decisiones generando interés y empoderamiento en el talento humano de la empresa.

Pregunta N. 4. ¿En la organización se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación?

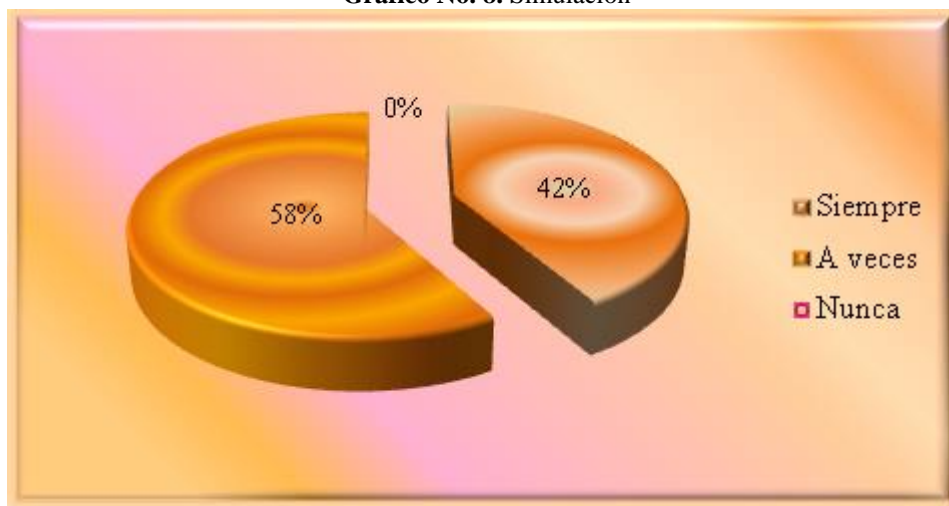
Tabla No. 5. Simulación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
A veces	7	58%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 8. Simulación



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados el 42% considera que la empresa siempre evalúa las competencias y habilidades conductuales; mientras 58% manifiesta que veces se identifica las potencialidades a través de ejercicios de simulación; y el 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados expone que a veces se identifica potencialidades mediante ejercicios de simulación, interrelacionando habilidades, conocimientos y aptitudes; el porcentaje restante expresa que en la organización siempre se evalúa estándares de comportamiento creando un ambiente de confianza, seguridad generando armonía en el clima organizacional.

Pregunta N. 5: ¿La aplicación de Assessment Center en la empresa permite alcanzar objetividad en el proceso de selección de personal?

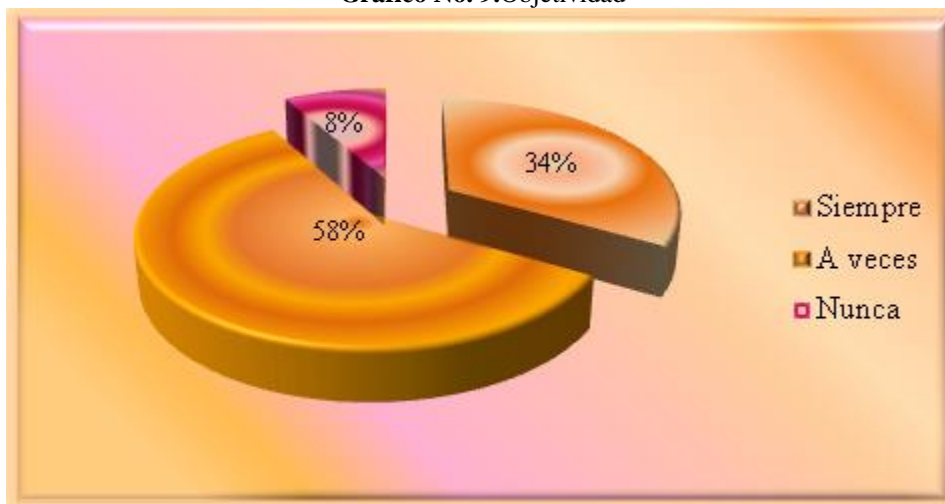
Tabla No. 6.Objetividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	33%
A veces	7	58%
Nunca	1	9%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 9.Objetividad



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 33% menciona que la aplicación de Assessment Center siempre permite obtener objetividad en el proceso de selección; mientras 58% afirma que a veces; y el 9% expone que nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados afirma que a veces el Assessment Center permite obtener objetividad en el proceso de selección de personal; un porcentaje menor expresa que siempre la aplicación de la técnica proporciona objetividad en el procesos y un porcentaje mínimo expresa que el Assessment Center carece de objetividad ocasionando bajo desempeño laboral impidiendo la consecución de logros y objetivos en la empresa.

Pregunta N. 6: ¿El Assessment Center fomenta el dialogo y compromiso entre la organización y el trabajador aportando al fortalecimiento en el proceso de selección de personal?

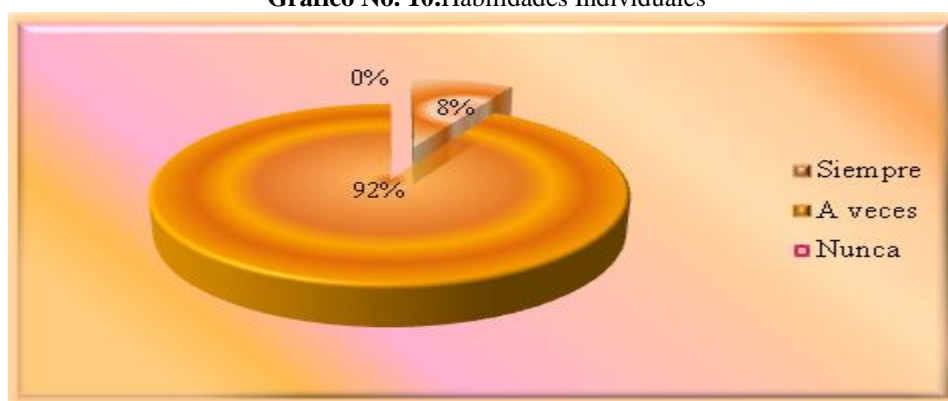
Tabla No. 7. Habilidades Individuales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9%
A veces	11	91%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 10. Habilidades Individuales



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativos

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de los empleados encuestados el 9% afirma que la aplicación de Assessment Center siempre fomenta el dialogo y compromiso entre la organización y el trabajador; mientras el 91% manifiesta que a veces alcanza el fortalecimiento en el proceso de selección de personal; y el 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados expone que a veces el Assessment Center alcanza el fortalecimiento en el proceso de selección de personal generando un clima organizacional de confianza seguridad y buen desempeño laboral; un porcentaje menor manifiesta que siempre la aplicación de esta técnica promueve el dialogo y compromiso entre la empresa y el trabajador, generando desarrollo, integración y promoción de personas instaurando una cultura organizacional de éxito.

Pregunta N. 7: ¿En la empresa se utilizan métodos y herramientas para diseñar programas de Assessment Center favoreciendo en la planeación, organización y control del proceso?

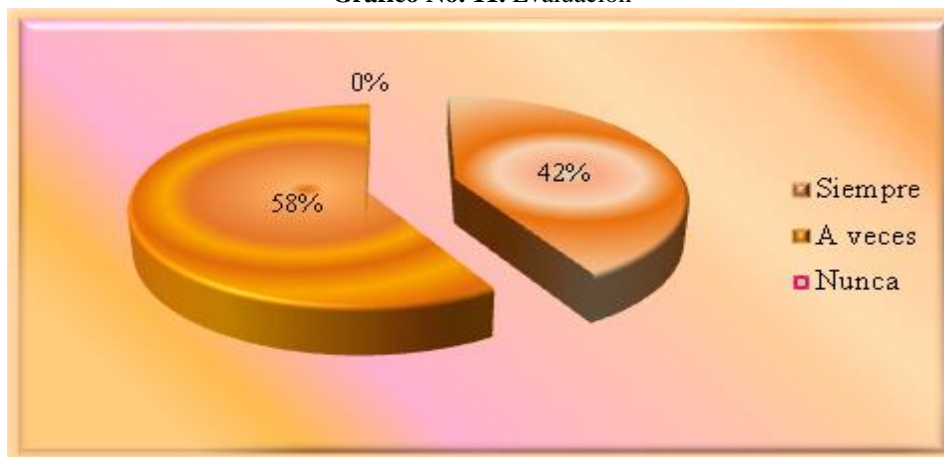
Tabla No. 8. Evaluación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
A veces	7	58%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 11. Evaluación



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 42% manifiesta que la empresa siempre utiliza métodos y herramientas para diseñar programas de Assessment Center; mientras el 58% afirma que a veces favorece en la planeación, organización y control del proceso; y el 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados manifiesta que a veces los métodos para diseñar programas de Assessment Center favorecen en la planeación, organización, y control de proceso de selección de personal; un porcentaje menor expresa que siempre las herramientas para diseñar esta técnica de selección es de gran eficiencia, generando beneficios para el proceso de integración de personas y para la organización.

Pregunta N. 8: ¿En la empresa existe la necesidad de analizar la forma de selección de personal, de acuerdo a normas establecidas mediante ejercicios de simulación?

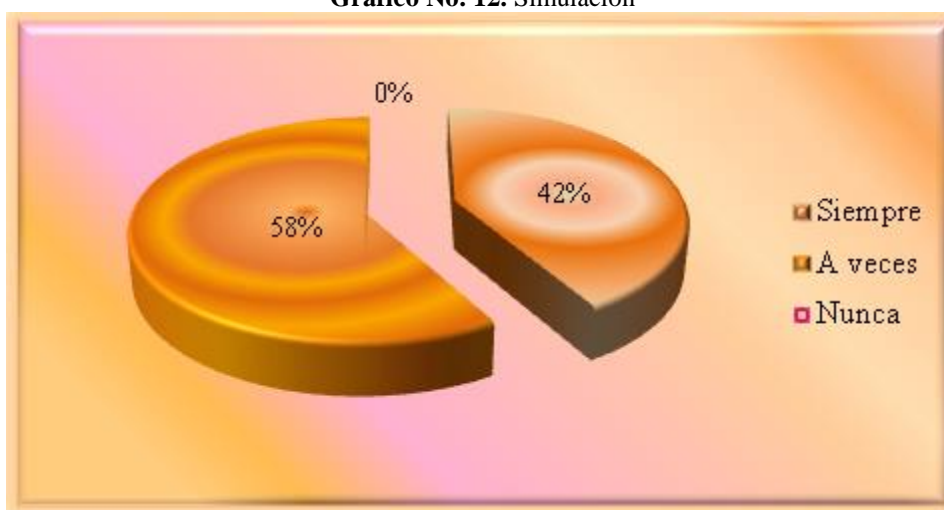
Tabla No. 9. Simulación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
A veces	7	58%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 12. Simulación



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 42% considera que en la empresa existe la necesidad de analizar el proceso de selección de personal; mientras que el 58% resalta que a veces se aplica normas establecidas mediante ejercicios de simulación.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados manifiesta que a veces se aplica normas establecidas mediante ejercicios de simulación; un porcentaje menor expresa que en la empresa existe la necesidad de analizar el proceso de selección de personal, considerando modificar al Assessment center como una herramienta indispensable en el proceso y en la gestión de recursos humanos.

Pregunta N. 9: ¿El Assessment Center en la empresa fomenta la evaluación de competencias, habilidades y conocimientos definidos en el perfil de cargos?

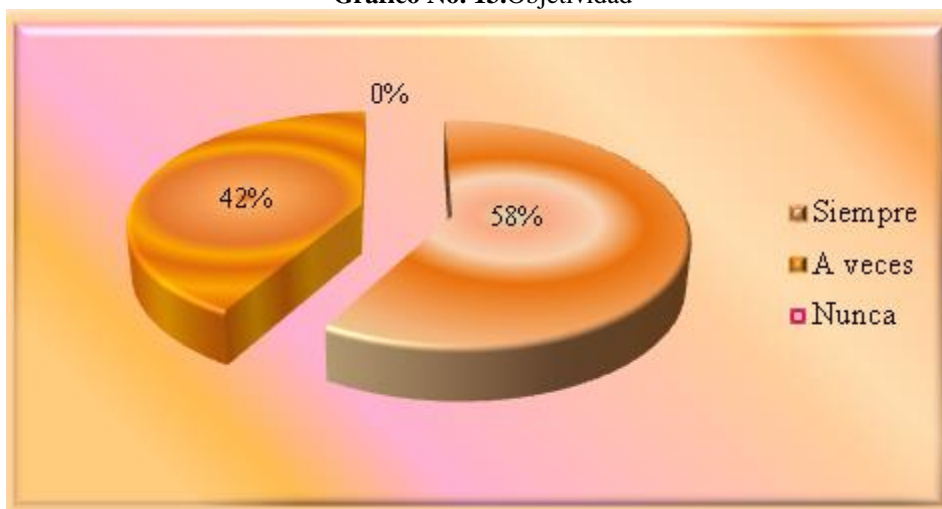
Tabla No. 10. Objetividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	58%
A veces	5	42%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativos

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 13. Objetividad



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 58% manifiesta que la aplicación de Assessment Center en la empresa siempre fomenta la evaluación de competencias, habilidades y conocimientos definidos en el perfil de cargo; mientras el 42% afirma que a veces; y el 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados expresa que siempre la aplicación de Assessment Center fomenta la evaluación de competencias, habilidades conocimientos establecidos en el perfil de cargo; un porcentaje menor manifiesta que a veces la técnica evalúa competencias creando un desarrollo coherente y planificado del capital humano.

Pregunta N. 10: ¿Según su criterio, la selección de personal por competencias contribuye al desarrollo eficiente del sistema integral de gestión de talento humano de la empresa, aportando en la toma de decisiones respecto a los candidatos?

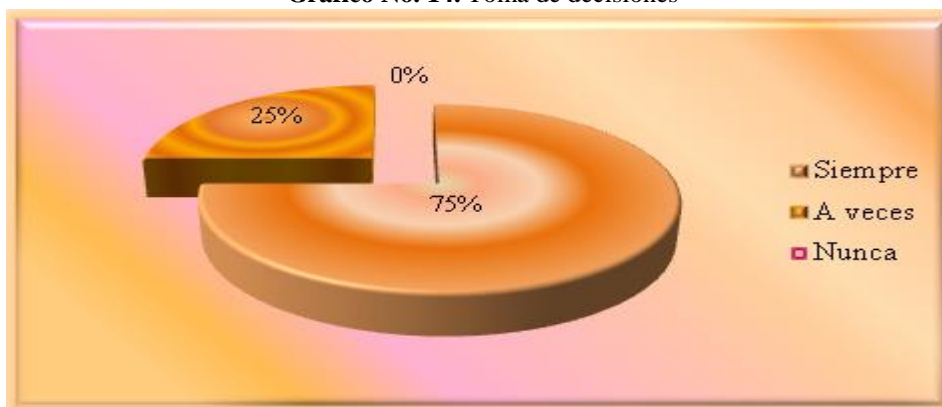
Tabla No. 11. Toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	75%
A veces	3	25%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 14. Toma de decisiones



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 75% afirman que la selección de personal por competencias siempre contribuye al desarrollo eficiente del sistema integral de gestión de talento humano; mientras el 25% manifiesta que a veces aporta en la toma de decisiones respecto a los candidatos; y el 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados manifiesta que siempre la selección de personal por competencias promueve el desarrollo eficiente del sistema integral de gestión de talento humano; un porcentaje menor expresa que a veces este proceso aporta en la toma de decisiones respecto a los candidatos, generando potencialidades enriquecedoras en la ejecución del proceso de selección de personal, disminuyendo índices de bajo rendimiento laboral

Pregunta N. 11: ¿Cree usted que la estructura del proceso de selección de personal aplicado en la empresa es eficiente eficaz y productivo?

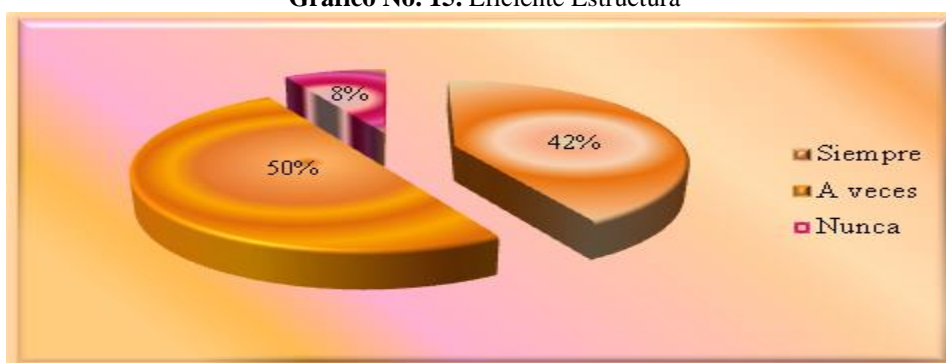
Tabla No. 12. Eficiente Estructura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
A veces	6	50%
Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 15. Eficiente Estructura



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 42% expresa que la estructura del procesos de selección de personal aplicado en la empresa siempre es eficiente, eficaz y productivo; mientras el 50% manifiesta que a veces; y 8% afirma que nunca.

Interpretación

La mayoría de empleados encuestados manifiesta que a veces la estructura de selección es eficiente, eficaz y productivo, generando proactividad en la ejecución de actividades de selección; un menor porcentaje considera que siempre la estructura aplicada en los procesos de selección de personal contribuye al desarrollo eficiente, eficaz y productivo del proceso de integración de personas; el porcentaje restante afirma que nunca la estructura aplicada es eficiente, eficaz y produciendo bajos índices de desempeño laboral, generando un clima organizacional que no se ajuste a los objetivos planteados por la empresa

Pregunta N. 12: ¿En la empresa, se selecciona al personal considerando un perfil de competencias establecido para cada cargo?

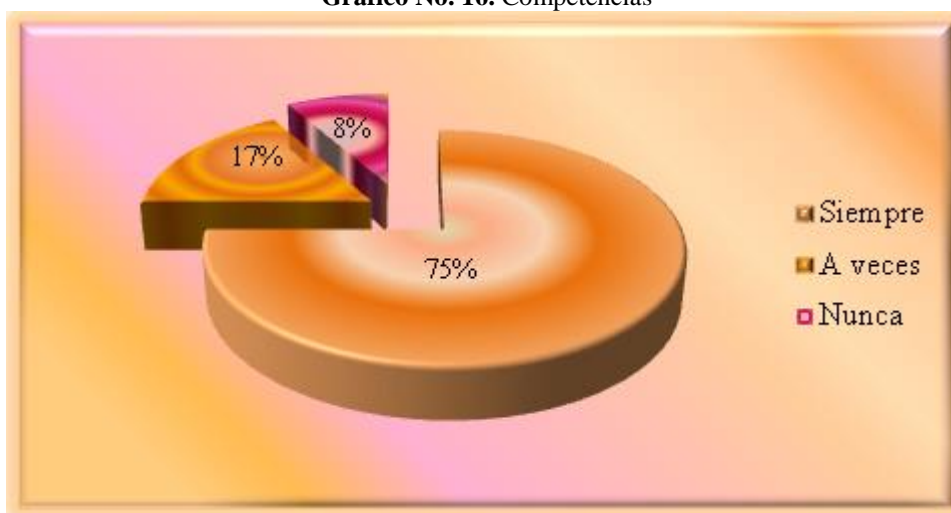
Tabla No.13. Competencias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	75%
A veces	2	17%
Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 16. Competencias



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 75% menciona que siempre se selecciona al personal considerando un perfil de competencias establecido para cada cargo; mientras el 17% manifiesta que a veces; y 8% nunca.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados manifiesta que los procesos de selección de personas siempre cumplen con los requerimientos y necesidades específicas establecidas en el perfil de cargo de cada puesto mientras que un porcentaje menor menciona que la empresa a veces fomenta este proceso dentro de la selección de personal y el porcentaje restante manifiesta que nunca se realiza una comparación de competencias y habilidades de acuerdo a un perfil de cargos establecido por la organización

Pregunta N. 13: ¿Considera usted eficiente el proceso de ajuste de perfil aplicado en el proceso de selección de personal?

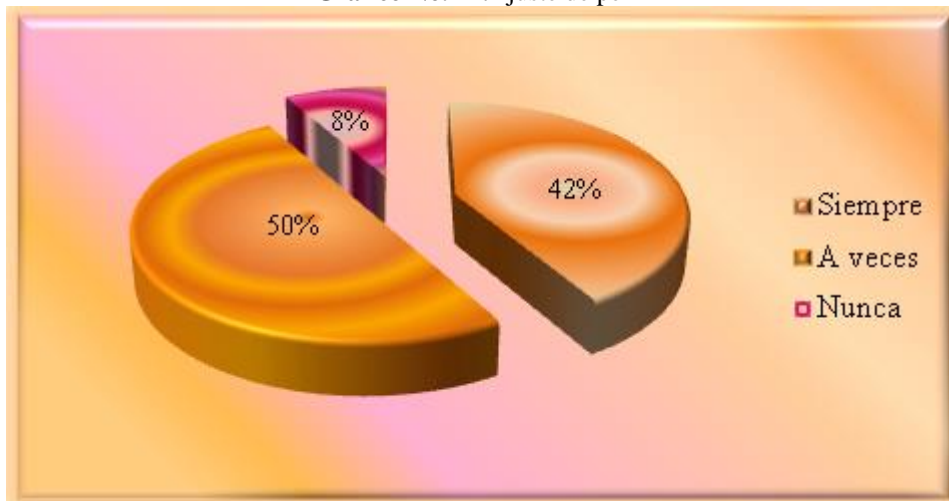
Tabla No. 14. Ajuste de Perfil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
A veces	6	50%
Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 17. Ajuste de perfil



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 42% expresa que siempre considera eficiente el proceso de ajuste de perfil que se aplicó en el proceso de selección de personal; mientras el 50% manifiesta que a veces; y 8% nunca.

Interpretación

La mitad de los trabajadores encuestados manifiesta que el proceso de ajuste de perfil dentro de los procesos de selección de personal se consolida como eficiente aportando activamente en la ejecución de proceso; un porcentaje menor manifiesta que a veces se considera eficiente el ajuste de perfil con las competencias identificadas en los candidatos; y el porcentaje restante manifiesta que el proceso de ajuste de perfil no es eficiente.

Pregunta N. 14. ¿La información registrada por las herramientas psicológicas que se aplican en el proceso de selección son las más eficaces?

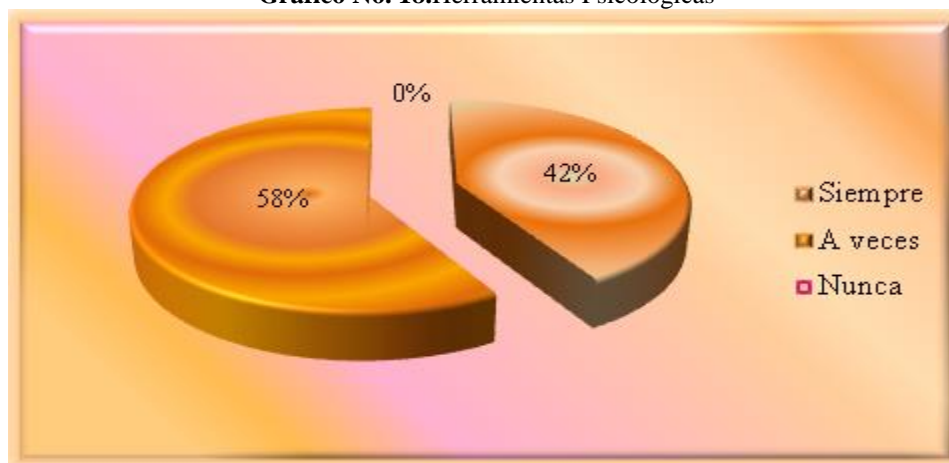
Tabla No. 15.Herramientas Psicológicas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
A veces	7	58%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 18.Herramientas Psicológicas



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de colaboradores encuestados, el 42% considera que siempre la información registrada por las herramientas psicológicas aplicadas en el proceso de selección son eficaces; mientras el 58% afirma que a veces; y 0% nunca.

Interpretación

La mayoría de personal encuestado considera que a veces la información registrada por las herramientas psicológicas aplicadas en el proceso de selección de personal contribuye de forma ínfima en la obtención del objetivo principal de la selección de personal generando contracciones ineficientes y bajo desempeño laboral; el porcentaje restante afirma que siempre la información registrada brinda soporte y desarrollo de potencialidades en la ejecución del proceso.

Pregunta N. 15: ¿En la empresa se da seguimiento periódico a las actividades ejecutadas con el objetivo de fortalecer el proceso de selección de personal?

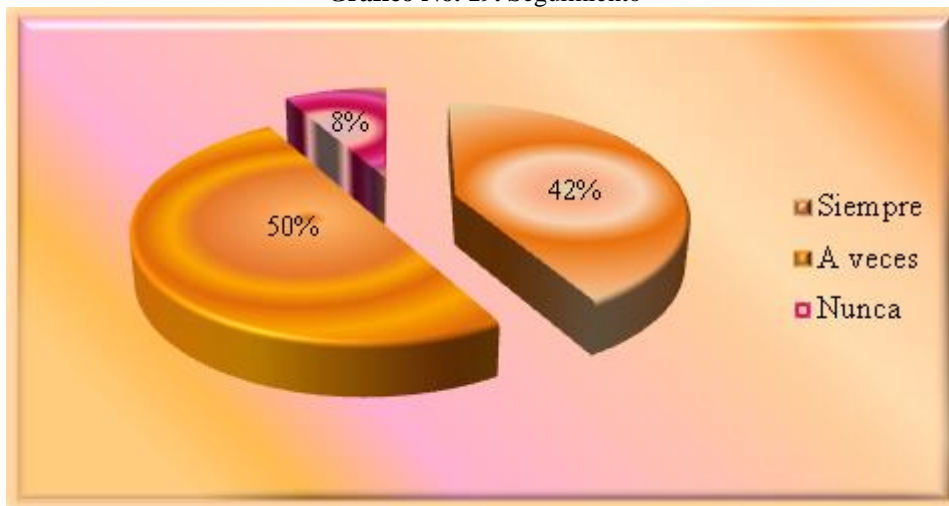
Tabla No. 16.Seguimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	42%
A veces	6	50%
Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Gráfico No. 19. Seguimiento



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Análisis

Del 100% de empleados encuestados, el 42% expresa que siempre se da seguimiento periódico a las actividades ejecutadas en el proceso de selección de personal de la empresa; mientras el 50% afirma que a veces fortalece el proceso de selección de personal; y 8% nunca.

Interpretación

La mayoría de encuestados menciona que a veces la institución se busca brindar seguimiento al proceso de selección de personal, un porcentaje menor menciona que en la organización siempre se da seguimiento periódico a las actividades ejecutadas en la selección de personal, e porcentaje restante afirma que nunca se ha dado seguimiento al proceso de integración de personas a la organización

4.1. Verificación de la Hipótesis

4.1.1. Modelo Lógico

Hipótesis nula:

H₀: El Assessment Center no incide en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Hipótesis alternativa:

H₁: El Assessment Center si incide en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

4.1.2. Modelo Matemático

Para llegar a obtener un resultado específico de nuestra muestra aplicamos el modelo matemático T- Student ya que nuestra población es de 12 personas lo cual nos permite mediante la siguiente formula llegar a un resultado.

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sigma_p \sqrt{\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}}}$$

4.1.3. Modelo Estadístico

La t de student es una prueba estadística para evaluar hipótesis con muestras pequeñas, el caso de la determinación de t de student teórico, se lo hace en base a grados de libertad.

Prueba de Hipótesis: Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba estadística de t de student para muestras relacionadas.

Simbología

X_1 = valor promedio del grupo 1.

σ = desviación estándar ponderada de ambos grupos.

N_1 = tamaño de la muestra del grupo 1.

N_2 = tamaño de la muestra del grupo 1.

α = Nivel de Significación

4.2. Nivel de Significación

$\alpha = 0.05$

95% de Confiabilidad

Cálculo de t de student para muestras emparejadas

Tabla No. 17. Resultados de los test aplicados

INTERROGANTES	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 1: ¿Considera usted que el Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que identifica competencias, la creatividad del trabajo en equipo, relaciones interpersonales?	4	8	0	12
Pregunta N. 4: ¿En la organización se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación?	5	7	0	12
Pregunta N. 11: ¿Cree usted que la estructura del proceso de selección de personal aplicado en la empresa es eficiente, eficaz y productivo?	5	6	1	12
Pregunta N. 14: ¿La información registrada por las herramientas psicológicas que se aplican en el proceso de selección son las más eficaces?	5	7	0	12
SUBTOTALES	19	28	1	48

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

4.3. Cálculo de los grados de libertad

Grados de libertad

$$Gl = (n - 1)$$

$$gl = (12 - 1)$$

$$gl = (11)$$

Tabla No. 18. Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
Media	4,09090909	0,98181818
Varianza	7,29090909	1,88884346
Observaciones	12	12
Coefficiente de correlación de Pearson	0,22145573	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	11	
Estadístico t	3,75626281	
P(T<=t) una cola	0,00187254	
Valor crítico de t (una cola)	1,81246112	
P(T<=t) dos colas	0,00374508	
Valor crítico de t (dos colas)	2,22813885	
Distribución estándar	2,59369865	

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Tabla No. 19. Calculo media aritmética y desviación muestral

Valor normal	Distribución	Cálculos
9	0,02398968	Media Aritmética : 4
7	0,07879211	
6	0,1142552	Desviación Muestral: 2,593698
6	0,1142552	
5	0,14279464	
4	0,15381212	
3	0,14279464	
2	0,1142552	
2	0,1142552	
2	0,1142552	
1	0,07879211	
1	0,07879211	

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Campana de Gauss

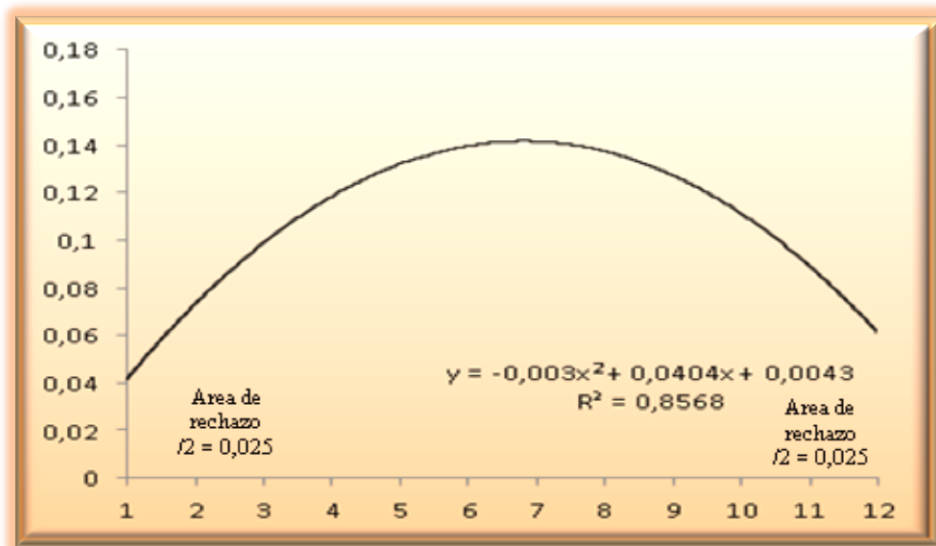


Gráfico No. 20. Campana de Gauss

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

La T Student es calculada con línea de tendencia polinómica con punto de orden cuadrado, enfatizando en el número de mayor potencia 9 la tabla teniendo un calculo estadístico de 3, 756 y 11 grados de libertad, a un nivel de significación del 0.05; teniendo como funciones: 0,003 de cuadrado; como cálculo 0,04 y una constante de 0,0043; obteniendo como respuesta 0,85; aceptandose la hipótesis alternativa con el 85%, expresandose que el Assessment Center si incide en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se establece que en la empresa la ineficiente aplicación de Assessment center repercute negativamente en la selección de personal, afectando en el comportamiento de los trabajadores y su desempeño en el puesto de trabajo, desfavoreciendo en la capacidad de interacción, carencia de empoderamiento impidiendo la consecución de logros y objetivos planteados por la organización

- Se determina que en Plasticaucho Industrial la aplicación de Assessment Center, está íntimamente ligada al proceso de selección de personal de la empresa; practicándose periódicamente en los procesos de integración de personas. Sin embargo, la información registrada por Assessment center no siempre es eficaz, generando contrataciones ineficientes creando bajo desempeño laboral, desmotivación en el personal, desfavoreciendo en la toma de decisiones organizacionales.

- Se concluye que la carencia de un sistema formal y estructurado de aplicación de Assessment center afecta el proceso de selección de personal, identificando decremento en el desarrollo y gestión del capital humano, incumpliendo con indicadores de gestión establecidos por la organización; generando bajo rendimiento laboral, ineficiente evaluación de competencias laborales, perdiendo objetividad en el proceso de selección e impidiendo la integración y promoción eficaz de las personas

5.2. Recomendaciones

- Fortalecer los procesos de selección de personal por competencias, estableciendo estructuras de selección eficiente y productiva suministrando el mejor capital humano para la organización, incrementando índices de calidad en el proceso, disminuyendo el bajo rendimiento laboral, y la rotación de personal, creando un proceso de integración de personas exitoso y reconocido a nivel local e internacional.
- Se recomienda dar seguimiento periódico a las actividades ejecutadas en el proceso de selección de personal, implementando reuniones o programas que generen la información necesaria para evaluar el proceso y retroalimentar al personal encargado de ejecutar la selección de personal, evitando que el sistema caiga en entropía (desgaste de un sistema) e ineficiencia, fortaleciendo y desarrollando la integración y promoción del personal empresarial.
- Se recomienda elaborar un manual metodológico estructurado de Assessment Center, que permita la evaluación eficiente de competencias en aspirantes a cubrir un puesto de trabajo, fomentando el perfeccionamiento de directrices de planeación, aplicación, y evaluación de Assessment Center, promoviendo la objetividad en el proceso, desarrollo de potencialidades y competencias, eficiente integración y desarrollo de personal, proactividad en la ejecución de actividades, permitiendo el mejoramiento continuo del proceso de selección de personal cumpliendo con la consecución eficiente de objetivos planteados por la organización

Bibliografía de la tesis

- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2da edición 9na reimpresión ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Calderon, A. (2014-2016). *Plan Estratégico*. Marco Estratégico, Plástica Industrial, Departamento de Talento Humano, Ambato.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión de Talento Humano*. (p. M. Sacristán, Trad.) Mexico D.F.: McGRAW Hill Interamericana.
- Díaz, M. (2010). *Assessment Center paso a paso*. Barranquilla, Colombia : PSICOM editores.
- Fernandez, A. (28 de Julio de 2011). Dirección de Gestión de Recursos Humanos. *Gestiopolis*, 25.
- Grados. (2010). *RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL* (cuarta ed.). Mexico D.F., Mexico: Manual Moderno.
- Hintze, J. (2010). *Top sobre Gestión Pública*. Buenos Aires .
- Lledo, P. (2013). *Gestión de Recursos Humanos* (segunda ed.). Mexico , Mexico.
- Mertens, L. (2010). *Competencia Laboral: sistemas Surgimientos y Modelos* (primera ed.). Montevideo, Uruguay: Gallart Editorial.
- Mondy, W. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. Reyes, Ed., & M. Sanchez, Trad.) Mexico D.F, Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento* (Primera ed., Vol. I). (P. Osorio, Ed.) Bogotá, Colombia : Ecoe.
- Suárez Toscana, P. (2012). *Problemas y costos de una selección de personal inadecuada* (Vol. Primero). Madrid, España: Alphas.
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 17.

CAPÍTULO VI

ARTÍCULO CIENTÍFICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“El Assessment center en la gestión de talento humano”

María Graciela Miranda Quinapanta¹
Mónica Narciza López Pazmiño²

Correo electrónico marymiranda02@outlook.com
Octubre 2015- Marzo 2016

Resumen

El presente trabajo se enfoca en la aplicación del Assessment Center como herramienta que favorece la evaluación situacional permitiendo predecir el rendimiento de un postulante a través de la observación, información, reflexión de actitudes y conductas concretas pudiendo ser empleado como método de selección y evaluación de postulantes, método de evaluación de potencial, dispositivo en actividades de capacitación, dispositivo de intervención organizacional, constituyéndose un aporte para la selección de personal, proporcionando información objetiva, reduciendo el riesgo de error en las decisiones de contratación generando mayor aceptación de los resultados, brindando la oportunidad para valorar potencial, aportando en la gestión del talento humano, teniendo como ventaja obtener información sobre el puesto de trabajo a cubrir, reconociendo las habilidades, aptitudes y otras condiciones que se requieran en el candidato en referencia a cada puesto específico, al análisis del perfil del cargo admite la evaluación del perfil evitando la alteración arbitraria de las actividades, facilitando las gestiones administrativas y evaluación de los procesos; potenciando el trabajo en equipo a través del perfeccionamiento de competencias, conllevando al mejoramiento de la eficiencia, eficacia de la organización; fortaleciendo en el trabajador las habilidades, conocimientos y capacidades que promueven el cumplimiento de objetivos, metas, proyectos integrando la misión y visión empresarial; en el trabajo se aplicó como metodología la investigación bibliográfica documental, la modalidad de campo, los niveles de investigación se designa el descriptivo y explicativo orientándose en las variables de estudio

Descriptores: Assessment Center, competencias laborales, gestión de talento humano, selección de personal, análisis y descripción de cargos, administración de talento humano.

SCIENTIFIC ARTICLE

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“The assessment center in the management of human talent”

María Graciela Miranda Quinapanta¹
Mónica Narciza López Pazmiño²

Email: marymiranda02@outlook.com
Octubre 2015- Marzo 2016

Abstract

This paper focuses on the application of the Assessment Center as a tool that facilitates evaluation situational allowing to predict the performance of a candidate through observation, information and reflection of attitudes and behaviors specific and can be used as a selection method and evaluation of candidates, method of evaluation of potential, training, organizational intervention device constituting a contribution to the selection of personnel, providing objective information, reducing the risk of error in the decisions of hiring generating greater acceptance of the results, providing the opportunity to assess potential, contributing in the human talent management enhancing teamwork through the improvement of skills, leads to the improvement of the efficiency and effectiveness of the Organization; strengthening in worker skills, knowledge and skills that promote the fulfilment of objectives, targets, projects integrating the misión and business vision; in the work presented applies as methodology bibliographic research documentary to use texts, manuals, virtual books; Excel field mode, considering that the researcher knows the reality to investigate; levels of research are designates the descriptive and explanatory focusing on study variables, having a total of 12 people as beneficiaries, providing with the investigation on the improvement of the performance of the workers of the company Plasticaucho SA., in the city of Ambato.

Key words: Assessment Center, job skills, human talent management, selection of personnel, analysis and description of charges, administration of human talent.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones viven en un contexto dinámico, de cambios acelerados, generando formas de relación simbiótica entre personas y empresas, alcanzando una visión abierta, democrática para atraer personal nuevo; sin embargo las transformaciones generan necesidades sobretodo en la selección y reclutamiento de personal, siendo imprescindible la utilización de herramientas que favorezcan en el conocimiento de perfiles competitivos que disminuyan la pérdida de competitividad, la excesiva rotación, el insuficiente compromiso; la ineficaz evaluación integral de habilidades, destrezas, y capacidades del personal, que afecta en la motivación, trabajo corporativo; limitando la integración de los colaboradores, requiriéndose la aplicación del Assessment Center, para alcanzar mayor productividad, competitividad y popularidad empresarial, fomentando la calidad, en la fuerza laboral, incluyendo a través de la gestión de talento humano aspectos integrales como la evaluación de capacidades para seleccionar a la persona idónea para cada vacante disponible, incrementando la dinámica empresarial, ofreciendo mejores condiciones y la mayor estabilidad, promoviendo la retención de los colaboradores, respaldando el liderazgo y competitividad, consolidándose una línea eficaz de reclutamiento, capacitación, retención y compromiso; herramienta que favorece en la selección de candidatos idóneos con capacidad para desempeñarse en determinados puestos de trabajo o cargos asignados, desarrollando competencias con estándares de calidad eficientes, contribuyendo en la imagen de la organización; promoviendo oportunidades de superación conllevando al perfeccionamiento personal, profesional y laboral, fortaleciendo la cultura, el ambiente y clima organizacional consiguiendo eficiencia y efectividad, acrecentando la productividad, relaciones interpersonales, estimulando el entusiasmo, la innovación, el respeto y calidad humana.

En Plasticaucho Industrial la aplicación de Assessment Center es realizada de forma empírica sin soporte teórico estructurado y fundamentado, afectando al proceso de selección de personal, impidiendo identificar y evaluar las

competencias, habilidades y destrezas que presentan los postulantes a un puesto de trabajo.

El Assessment Center y la gestión de talento humano ha sido mencionado por diversos autores, que se enfocan en la administración de necesidades de contratación de personal, relacionando estrechamente al Assessment center como herramienta de selección de personal y la evaluación de competencias laborales con el fin de innovar y desarrollar los procesos de integración de personas dentro de una organización, sobresaliendo por trabajos investigativos Shore, (1992); Maurer; Shore, (2002); Fernández, Moreno; (2006); Russell, (1985); McClelland, (1973); Lievens, F (2010); Grados, (2010); Thorton; Byham, (1982); Chiavenato, I (2002); Torres, G (2014); Byham, (1970); Alles, (2010); Dessler, G (2011); Louffat, E (2012); Maurer; Pierce; Shore, (2002); Dolan, J; (2007)

Selección de personal clásica reemplazada por métodos innovadores

Desde la antigüedad, el ser humano tiene la necesidad de conocer el futuro, realizando predicciones sobre situaciones que le permitan alcanzar los objetivos trazados. Actualmente, la selección de personal ha evolucionado paralelamente a cambios tecnológicos, sociales, económicos, políticos incluso ambientales, que se producen en el mundo.

Considerando estos factores, la selección de personal ha evolucionado y continuara evolucionando, buscando adaptarse a las organizaciones obteniendo ventajas competitivas eficientes.

La aplicación de métodos tradicionales de selección de personal no descubre eficientemente las características humanas y las habilidades de las personas, recurriendo la espera de un lapso de tiempo para considerar el proceso exitoso, evitando evaluar el comportamiento real de los candidatos. Sin embargo, las herramientas simuladoras brindan la evaluación real del comportamiento futuro, a través de actividades reales que interactúen con las situaciones de trabajo expuestas. Chiavenato, 2002, p. 56

La necesidad de innovar y utilizar herramientas de validez predictiva en los procesos de integración de personas, es alcanzado mediante un proceso de

selección de personal objetivo, exitoso y eficiente, relegando paulatinamente al método de selección clásico, ejecutado en diversas empresas a nivel mundial, evolucionando estereotipos mentales y desechando la Teoría X de McGregor, aportando significativamente en el desarrollo, promoción y evaluación del capital humano.

El Assessment Center, se enmarca en lineamientos estratégicos de gestión de talento humano, creando relaciones directas entre la técnica y las competencias laborales desarrollando capacidades a nivel corporativo que promuevan y difundan la evaluación predictiva, objetiva y estratégica de las capacidades y habilidades de las personas, convirtiendo al procesos de selección de personal en algo más que un proceso al azar.

El Assessment center es una técnica efectiva para el éxito empresarial

Existen innumerables fuentes de información general acerca de Assessment center; diversas investigaciones aportan con información empírica acerca de la validez eficiente de la herramienta, ratificando su valor total con respecto a otras herramientas de selección.

La importancia predictiva del Assessment center es considerable con relación otras técnicas de selección de personal, consolidándola como una técnica válida y confiable, procurando seleccionar al candidato con las competencias más desarrolladas para ejercer su labor en el puesto de trabajo solicitado.

El Assessment center es un método que aplica diversas actividades, ejercicios, con el objetivo de identificar exitosamente las habilidades de un candidato, erróneamente se confunde la ejecución de Assessment center con la implementación de métodos limitados como una entrevista o la evaluación de un test pisco laboral.

El Assessment center se caracteriza por la aplicación de actividades simuladoras con el objetivo de identificar el desempeño real de los candidatos, dejando al descubierto las habilidades y competencias que presentan los aspirantes a un puesto de trabajo; Un Assessment Center típico sugiere un evaluador por cada dos participantes con una relación de 6 a 12 candidatos en un solo proceso de selección de personal. Grados, 2010, p. 65

La evaluación estandarizada de la conducta basada en diversas actividades, es la característica principal del Assessment center, dependiendo el cargo, los indicadores, el número de participantes, los evaluadores, las condiciones físicas y demás factores, permiten que el método cuente con una variada gama de ejercicios de simulación.; Los más utilizados son:

Juego de Roles y estudio de casos: Son representaciones específicas de casos, donde los participantes analizan las situaciones presentadas por los evaluadores que regularmente son problemas, creando soluciones, adoptando roles y proponiendo conductas a seguir, posee varianzas en las instrucciones dependiendo las necesidades y requerimientos del caso. Alles, 2010, p. 54

Este tipo de técnicas se efectúan sin ensayo previo, considerando que los evaluadores observaran conductas y comportamientos alineados correctamente a las instrucciones mencionadas calificando iniciativa, capacidad de resolución de conflictos, liderazgo entre otras competencias generales a descubrir.

El Assessment Center en la Gestión de Talento humano

In basket y Proyectos con base en el trabajo: En estas pruebas se trabaja con diversos documentos que generen situaciones de conflicto en el área de trabajo, los evaluadores realizan preguntas a los candidatos, brindan apoyo y asesoría, se busca evaluar su forma de trabajar, niveles de organización, coordinación planificación, optimización del tiempo, entre otros. Alles, 2010, p. 54

Estos ejercicios de simulación presentan situaciones específicas del trabajo, la actividad se desarrolla paulatinamente entre los evaluadores y los participantes de Assessment center, siguiendo instrucciones de trabajo, realizando y respondiendo preguntas realizadas por los evaluadores con el fin de obtener información relevante necesaria para la calificación.

Ejercicios prácticos y presentaciones: Estas pruebas fueron diseñadas para obtener información en situaciones fuera del entorno laboral, presentando a los participantes temas o actividades libres de discusión, los evaluadores consideran competencias como comprensión, organización, argumentación, liderazgo, control emocional, fluidez, conocimiento de la temática entre otros. Alles, 2010, p. 55

lo importante de estas técnicas prácticas, es establecer situaciones enmarcadas fuera del ámbito laboral, creando temas o situaciones libres, obteniendo como resultado información real de las situaciones cotidianas de la vida y la el comportamiento adoptado por los participantes, evaluando competencias generales conductuales como control de las emociones, liderazgo entre otras.

Evaluadores y Evaluación de Assessment Center

El éxito en la aplicación de Assessment center, radica en contar con el personal adecuado para aplicar Assessment center, considerando que no es un factor determinante del éxito o fracaso de este método de evaluación de competencias, considerando la planificación, estructura, identificación de dimensiones, evaluadores, entre otros factores que se intercalan, formando un proceso organizado y planeado de medición predictiva de conductas.

Assessment center funciona de forma integral, asignando un evaluador por cada dos participante con un mínimo de seis y un máximo de doce personas. Además, es importante señalar que la eficiencia de este método depende del establecimiento objetivo y eficaz de las dimensiones a medir, y el profesionalismo de los evaluadores, generando factores determinantes y complejos en el proceso de evaluación.

Una de las limitaciones más grandes dentro de la aplicación de este método es La necesidad de contar con evaluadores extremadamente calificados, con conocimientos y experiencia necesaria para cumplir el rol de observadores de conductas, convirtiéndose en un requerimiento indispensable en el éxito del Assessment Center. Lievens, 2010, p. 6.

La elaboración y uso adecuado de los registros de comportamientos, garantizan la sistematización de las evaluaciones de conductas emitidas por los jueces, preparando a los evaluadores se enfatizará el significado de cada dimensión, rubrica de asignación de puntos, y requerimientos específicos del cargo y la organización. Sin embargo la preparación previa de este proceso se desarrolla en muchas organizaciones en una charla de quince minutos, exponiendo las generalidades del Assessment center.

Estudios realizados señalan los errores más frecuentes de los jueces en la aplicación de Assessment center es evaluar incorrectamente los comportamientos de los aspirantes, rigiéndose en las dimensiones establecidas en el registro de evaluación, sino en el rendimiento general de candidato. Discriminando las dimensiones establecidas de evaluación. McClelland, 2003, p. 84

Uno de los errores más frecuentes que realizan los evaluadores por la carencia de preparación y experiencia en el proceso es la evaluación general del comportamiento, la correlación existente de las dimensiones en cada actividad cuenta con índices exitosos, sin embargo la correlación de cada dimensión evaluada individualmente en cada actividad es ineficiente, obteniendo diversos resultados de una misma dimensión en cada ejercicio de simulación.

La evaluación de comportamientos en función de varias dimensiones es una tarea compleja cognitivamente, los evaluadores tienden a evaluar un número limitado(2 o 3) de dimensiones generales, posteriormente al puntuar todas la dimensiones, toman como relación la información registrada en aquellas dos o tres dimensiones evaluadas. Russell, 1985, p. 74

Al tomar dos o tres dimensiones como puntos de referencia, olvidando la existencia de las demás dimensiones, impide la evaluación eficiente de conductas, colocando en un nivel de correlación eficiente entre las dimensiones en cada ejercicio aplicado; creando una evaluación errónea eliminando objetividad, y aplicando supuestos en conductas que no han sido verificadas correctamente, impidiendo la obtención de información real acerca del desempeño de los candidatos a un puesto de trabajo.

Carencia de retroalimentación de Assessment Center y entropía del proceso

Las organizaciones se consolidan como sistemas abiertos, partiendo de esta premisa los sistemas y procesos que rigen a las mismas también son flexibles y abiertos. Generando desarrollo organizacional continuo, abierto a descubrir nuevas formas de eficacia corporativa, evitando caer en entropía (desgaste de un sistema).

Diversos estudios han comprobado que los trabajadores de las organizaciones no esperan pasivamente una retroalimentación de su desempeño, en la mayoría de las ocasiones indagan información acerca de su rendimiento de una forma proactiva, este fenómeno se origina desde la concesión de que la carencia de retroalimentación en los trabajadores produce sentimiento de inseguridad, miedo, y la búsqueda de retroalimentación reduce los sentimientos antes mencionados. Anseel, 2010, p.85.

Mientras la zona de confort sea el principal impedimento para el desarrollo de las organizaciones se continuará ejecutando procesos de Assessment center deficientes, sin visión de mejoramiento en el proceso, considerando la carencia de retroalimentación a los evaluadores del proceso, y participantes del mismo, resta credibilidad a la validez predictiva del método.

Hombres versus mujer en Assessment center

Existen escasa información acerca de esta temática, sin embargo se ha demostrado que el Assessment center es un instrumento imparcial de evaluación de competencias y selección de personal, permitiendo que mujeres y hombres demuestren habilidades, capacidades destrezas para obtener el puesto de trabajo; no obstante, ciertas investigaciones han demostrado la influencia de género con respecto a la relación evaluador y participante, permitiendo obtener datos importantes.

Según investigaciones se comprobó que las mujeres reciben excelentes resultados de evolución cuando los evaluadores son hombres, además las mujeres sienten que la evaluación es real cuando se evalúan características de

comportamiento relacionadas únicamente con rendimiento laboral. La validez predictiva del Assessment Center es mayor cuando la mayor parte de participantes son mujeres, sin embargo la validez predictiva disminuye notablemente cuando existe un porcentaje alto de grupos minoritarios participando en la aplicación de Assessment Center. Shore, 1992, p. 54.

Se ha considerado que la aplicación de Assessment center es un proceso talmente imparcial, el método no es excluyente, sin embargo se ha encontrado información relevante, demostrando diversas condiciones de aplicación que proporciona resultados satisfactorios, generando información de referencia útil, mejorando la aplicación y evaluación del Assessment Center.

La investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del Assessment Center en la selección de personal de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, sobresalen como objetivos específicos:

Investigar el nivel de utilización del Assessment Center en la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

Analizar las causas que afectan en la selección de personal de la Empresa Plasticaucho S.A., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua

Establecer una alternativa de solución al problema deficiente aplicación de Assessment Center en la empresa Plasticaucho S.A., fortaleciendo la eficiencia en la selección de personal, donde el impacto de las decisiones de promoción fundamentadas en esta técnica son mejores respecto a otros métodos, facilitando la evaluación de las competencias de los participantes evaluados.

II. METODOLOGÍA

Para su efectivización se aplicó en la metodología las investigaciones de campo, dando validez y fiabilidad; se empleó a la investigación bibliográfica documental,

que se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, distingue, analiza y presenta resultados coherentes; utilizando procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, realizando un proceso de abstracción científica, sobresaliendo en los niveles exploratorio, descriptivo y explicativo, empleándose con una población de doce personas que laboran en el área Administrativa del departamento de Talento Humano, buscando un mejor nivel de selección, alcanzando el bienestar como mecanismo de mejoramiento de la sociedad industrial.

Tabla No. 20. Población objeto de estudio

Objeto de Estudio	Frecuencia	Porcentaje
Personal Administrativo del área de Talento Humano de la empresa Plasticaucho S.A	12	100%
Totales	12	100%

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Además se aplicó la Operacionalización de variables, obteniendo como categorías: proceso de selección y evaluación, competencias, ejercicios, selección, perfil, instrumentos de evaluación psicolaboral; mencionándose los indicadores: evaluación, habilidades individuales, toma de decisiones, simulación, objetividad, sistema Integral de Talento Humano, competencias, ajuste de perfil, herramientas psicológicas, seguimiento.

Como técnica se emplea la encuesta lográndose un mayor acopio de información, basándose en la realización de preguntas encaminadas a obtener determinados datos, definiendo la investigación realizada sobre una muestra de sujetos, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, obteniéndose mediciones cuantitativas características objetivas y subjetivas de la población;

aplicándose el cuestionario como instrumento para la construcción, aplicación y tabulación; obteniendo claridad en la información registrada, consolidándose como un instrumento útil, asegurando que la información sea válida y confiable, contribuyendo al desarrollo de la investigación, entre las preguntas relevantes se prevalecieron de la variable independiente Assessment Center: la pregunta N. 1: ¿Considera usted que el Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que identifica competencias, la creatividad del trabajo en equipo, relaciones interpersonales? y pregunta N. 4. ¿Considera que en la empresa se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación?; de la variable dependiente: pregunta N. 11: ¿Considera usted que la estructura del proceso de selección de personal aplicado en la empresa es eficiente, eficaz y productivo? y pregunta N. 14. ¿Considera usted que la información registrada por las herramientas psicológicas que se aplican en el proceso de selección son las más eficaces?

Se facilitó a la comprobación de la hipótesis, mediante la utilización de herramientas estadísticas como T-student, utilizada para conocer la desviación típica poblacional descubierta por un especialista en estadística de una empresa irlandesa, William S. Gosset que hizo inferencias acerca de la media cuando la desviación poblacional fuese desconocida, basándose en el establecimiento de un intervalo de confianza, utilizando un nivel de confianza y los grados de libertad, obteniendo valores de una tabla dada con respecto a estas variables, empleada para probar la hipótesis, conllevando al establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

III. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados son interpretados en referencia a la hipótesis planteada: El Assessment Center incide en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, incluyendo medidas cuantitativas obtenidas mediante el proceso de recolección de información, presentándose así:

Tabla No. 21. Preguntas relevantes

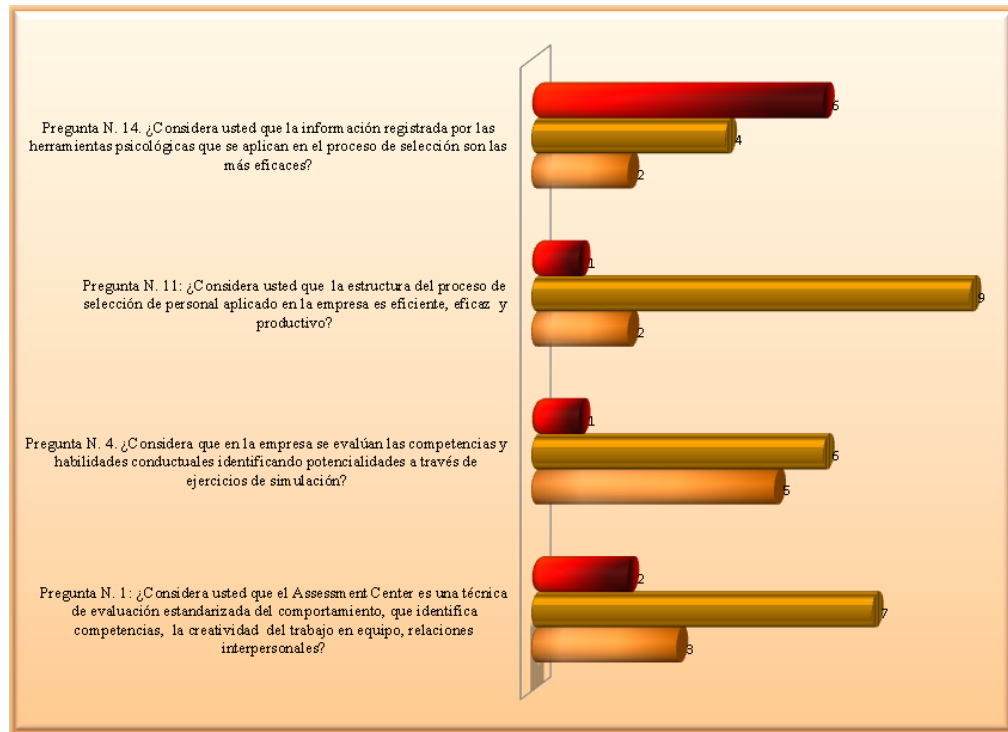
INTERROGANTES	ALTERNATIVAS			SUBTOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
Pregunta N. 1: ¿Considera usted que el Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que identifica competencias, la creatividad del trabajo en equipo, relaciones interpersonales?	4	8	0	12
Pregunta N. 4. ¿En la organización se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación?	5	7	0	12
Pregunta N. 11: ¿Cree usted que la estructura del proceso de selección de personal aplicado en la empresa es eficiente, eficaz y productivo?	5	6	1	12
Pregunta N. 14. ¿La información registrada por las herramientas psicológicas que se aplican en el proceso de selección son las más eficaces?	5	7	0	12
SUBTOTALES	19	28	1	48

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Según los resultados observados se establece que en la empresa la inadecuada aplicación del Assessment Center desfavorece en el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, generando una evaluación de competencias insatisfactorias, ajustando actividades simuladoras incapaces de medir las habilidades y potencialidades conductuales de los candidatos, afectando la validez del Assessment center, impidiendo la selección de personal eficiente, el

desarrollo, evaluación y promoción del talento humano, un ambiente de confianza, seguridad y estabilidad laboral en la organización.

Gráfico No. 21. Recolección de datos



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del área Administrativa

Elaborado por: Miranda Quinapanta María Graciela

Se deduce que la inadecuada aplicación de Assessment center en escasas ocasiones promueve la objetividad del procesos de selección de personal, impidiendo el desarrollo, planeación, control del subsistema de integración de personas, desfavoreciendo en la consecución de logros y objetivos entre los trabajadores y las organizaciones, provocando desempeño laboral bajo, rotación de personal, carencia de motivación, posicionando a la organización en niveles deficientes de éxito empresarial

Discusión

De acuerdo a las apreciaciones, en un 67% es necesaria la aplicación del Assessment center para promover la evaluación e identificación de competencias profundizando la gestión y desarrollo del capital humano; favoreciendo la obtención de información confiable, permitiendo ejecutar procesos de selección de personal eficientes, generando interés y empoderamiento en los ejecutores de la herramienta y en los candidatos participantes, impulsando el éxito y buen clima empresarial.

Se deduce además, que la aplicación de Assessment center en un 58% fomenta el desarrollo de competencias conductuales, mediante la ejecución de actividades simuladoras; resaltándose su importancia al fortalecer el desarrollando de un proceso de selección de personal innovador, eficiente con estándares eficaces de calidad, promoviendo el dialogo y empoderamiento entre las organizaciones y los trabajadores, contando con personal apto y con conciencia empresarial, brindando a las instituciones la oportunidad de alcanzar el desarrollo del éxito en el mercado

Lamentablemente la insuficiente aplicación del Assessment center dificulta la evaluación de competencias de los candidatos a un puesto de trabajo, creando disconformidad entre las habilidades identificadas y el perfil de cargos establecidos; restringiendo el desarrollo coherente y planificado del capital humano, disminuyendo la rotación de personal, bajo desempeño laboral, desintegrando oportunidades de mejoramiento al procesos de selección.

En un 58% se determina que en la empresa la estructura aplicada en la ejecución de los procesos de selección de personal no se consolida como eficiente ni productiva, impidiendo la integración exitosa del personal con habilidades más desarrolladas para un puesto de trabajo, produciendo carencia de motivación en los trabajadores, escasa pro actividad en el personal, creando un clima organizacional que no se ajuste a los objetivos planteados por la empresa; y en un

42% la información registrada por la herramientas psicológicas proporciona información útil para la organización.

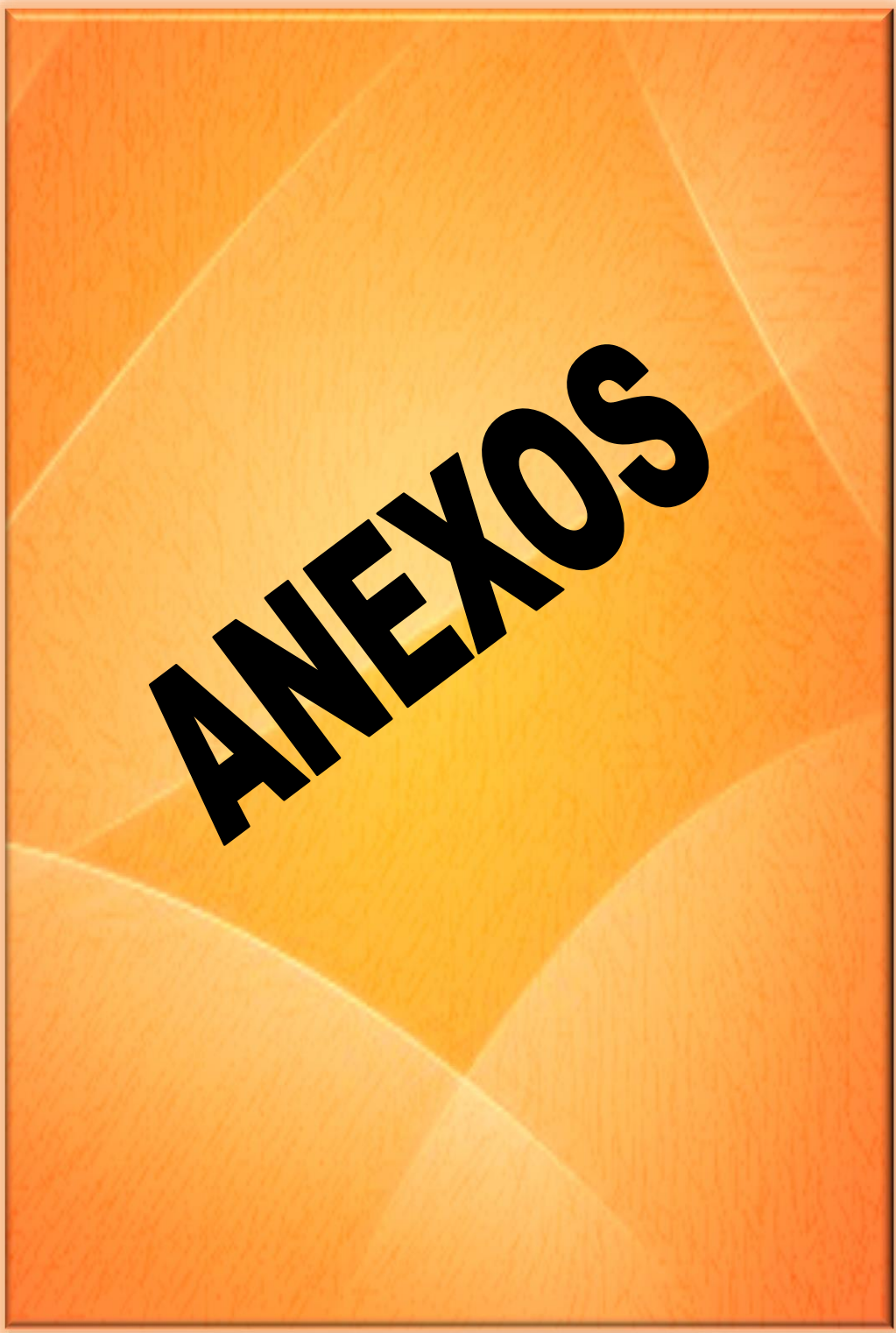
IV. CONCLUSIONES

- Se establece que en la empresa la ineficiente aplicación de Assessment center repercute negativamente en la selección de personal, afectando en el comportamiento de los trabajadores y su desempeño en el puesto de trabajo, desfavoreciendo en la capacidad de interacción, carencia de empoderamiento impidiendo la consecución de logros y objetivos planteados por la organización
- Se determina que en Plasticaucho Industrial la aplicación de Assessment Center, está íntimamente ligada al proceso de selección de personal de la empresa; practicándose periódicamente en los procesos de integración de personas. Sin embargo, la información registrada por Assessment center no siempre es eficaz, generando contrataciones ineficientes creando bajo desempeño laboral, desmotivación en el personal, desfavoreciendo en la toma de decisiones organizacionales.
- Se concluye que la carencia de un sistema formal y estructurado de aplicación de Assessment center afecta el proceso de selección de personal, identificando decremento en el desarrollo y gestión del capital humano, incumpliendo con indicadores de gestión establecidos por la organización; generando bajo rendimiento laboral, ineficiente evaluación de competencias laborales, perdiendo objetividad en el proceso de selección e impidiendo la integración y promoción eficaz de las personas.

Bibliografía de la tesis y el paper

- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2da edición 9na reimpresión ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Calderon, A. (2014-2016). *Plan Estratégico*. Marco Estratégico, Plástica Industrial, Departamento de Talento Humano, Ambato.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión de Talento Humano*. (p. M. Sacristán, Trad.) Mexico D.F.: McGRAW Hill Interamericana.
- Diaz, M. (2010). *Assessment Center paso a paso*. Barranquilla, Colombia : PSICOM editores.
- Fernandez, A. (28 de Julio de 2011). Dirección de Gestión de Recursos Humanos. *Gestiopolis*, 25.
- Grados. (2010). *RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL* (cuarta ed.). Mexico D.F., Mexico: Manual Moderno.
- Hintze, J. (2010). *Top sobre Gestión Pública*. Buenos Aires .
- Lledo, P. (2013). *Gestión de Recursos Humanos* (segunda ed.). Mexico , Mexico.
- Mertens, L. (2010). *Competencia Laboral: sistemas Surgimientos y Modelos* (primera ed.). Montevideo, Uruguay: Gallart Editorial.
- Mondy, W. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). (J. Reyes, Ed., & M. Sanchez, Trad.) Mexico D.F, Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento* (Primera ed., Vol. I). (P. Osorio, Ed.) Bogotá, Colombia : Ecoe.
- Suárez Toscana, P. (2012). *Problemas y costos de una selección de personal inadecuada* (Vol. Primero). Madrid, España: Alphas.
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 17.

- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina.
- Byham, W. (1970). Assessment Centers of spotting future managers . *harvard Business Review* .
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: McGRAW Hill Interamericana .
- Dessler, G. (2011). *Administración de personal* (sexta ed.). (E. Fernandez, Trad.) Mexico D.F., MExico: Prentice hall Hispanoamericana, S.A.
- Dolan, J. (2007). *Recursos Humanos*. Mexico D.F., Mexico: Interamericana Editores.
- Fernandez, & Moreno. (2006). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: McGRAW Hill.
- Grados. (2010). *Reclutamiento, Selección, Contratación, e Inucción del personal* (cuarta ed.). Mexico D.F., Mexico: Manual Moderno.
- Lievens, F. (2010). The Validity and Incremental Validity of Knowledge Tests, Low-Fidelity Simulations, and High-Fidelity Simulations for Predicting Job Performance in Advanced-Level High-Stakes Selection. (A. P. Association, Ed.) *Journal of Applied Psychology*, 937.
- Louffar, E. (2012). *Administración: fundamentos del proceso Administrativo* (tercera ed.). Buenos Aires , Argentina : Cengage learning .
- Maurer, P., & Shore. (2002). *Gestión por Competencias*. España: ESIC editorial.
- McClelland, D. (1973). Medición de las competencias.
- Russell, J. (Abril de 1985). On the Dimensions Preschoolers Use to Interpret. (I. The American Psychological Association, Ed.) *Developmental Psychology*, 22, 101.
- Thornton, & Byham. (1982). Assessment Centers and managerial performance. *Academy Press*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>
- Torres, G. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. *revista de estudios avanzados de liderazgo*, I(3), 16.



Anexo No. 1. Encuestas realizadas los trabajadores del departamento de talento humano de Plasticaucho Industrial

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Ciencias de la Educación

Carrera de Psicología Industrial



Estimado personal administrativo: con la finalidad de conocer la incidencia del Assessment center en la selección de personal en Plasticaucho S.A. de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua se solicita comedidamente, se digne contestar el presente cuestionario de una manera confiable.

Los resultados ayudarán al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje.

Instrucción: Sírvase colocar una **X** en la alternativa que usted esté de acuerdo.

No.	PREGUNTAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	¿Considera usted que el Assessment Center es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que identifica competencias, la creatividad del trabajo en equipo, relaciones interpersonales?			
2	¿Piensa usted que mediante el Assessment Center se promueve el análisis e identificación de diferentes habilidades individuales aprovechando el capital humano?			
3	¿Cree usted que la aplicación y utilización de Assessment Center permite evaluar de forma eficiente las competencias conductuales de los candidatos, recolectando información confiable, favoreciendo en toma de decisiones?			
4	¿En la organización se evalúan las competencias y habilidades conductuales identificando potencialidades a través de ejercicios de simulación?			
5	¿La aplicación de Assessment Center en la empresa permite alcanzar objetividad en el proceso de selección de personal?			
6	¿El Assessment Center fomenta el dialogo y compromiso entre la organización y el trabajador aportando al fortalecimiento en el proceso de selección de personal?			
7	¿En la empresa se utilizan métodos y herramientas para diseñar programas de Assessment Center favoreciendo en la planeación, organización y control del proceso?			
8	¿En la empresa existe la necesidad de analizar la forma de selección de personal,			

	de acuerdo a normas establecidas mediante ejercicios de simulación?			
9	¿Considera usted que el Assessment Center en la empresa fomenta la evaluación de competencias, habilidades y conocimientos definidos en el perfil de cargos?			
10	¿Según su criterio, la selección de personal por competencias contribuye al desarrollo eficiente del sistema integral de gestión de talento humano de la empresa, aportando en la toma de decisiones respecto a los candidatos?			
11	¿La estructura del proceso de selección de personal aplicado en la empresa es eficiente eficaz y productivo?			
12	¿En la empresa, se selecciona al personal considerando un perfil de competencias establecido para cada cargo?			
13	¿Cree usted eficiente el proceso de ajuste de perfil aplicado en el proceso de selección de personal?			
14	¿La información registrada por las herramientas psicológicas que se aplican en el proceso de selección son las más eficaces?			
15	¿En la empresa se da seguimiento periódico a las actividades ejecutadas con el objetivo de fortalecer el proceso de selección de personal?			

Gracias por su colaboración

Anexo No 4. Reseña Histórica de Plasticaucho Industrial S.A.



La compañía es una empresa familiar, las actividades industriales inician en 1931, su fundador José Filmentor Cuesta Tapia, orienta la manufactura de productos a la fabricación de artículos de caucho y calzado en general bajo la marca VENUS, manteniendo su obra en constante crecimiento y evolución. Al fallecimiento del fundador en 1957 se transforma en “Venus Industrializadora del Caucho S.A.”, posteriormente en 1968 los hermanos Cuesta Holguín fundan PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. En 1972, la planta se traslada al Km.2½ Panamericana Norte de la ciudad de Ambato en el sector de Catiglata, donde inicia una nueva etapa de desarrollo y crecimiento, ocupando una superficie de 22.464 m². 29 En el 2003, la compañía traslada las operaciones de distribución de productos a las nuevas instalaciones, ubicadas en el Parque Industrial de la ciudad de Ambato, sobre un terreno cuya superficie es de 85.000 m². Las oficinas comerciales a nivel nacional, fueron inauguradas el 1 de Julio de 1972 en las ciudades de Ambato, Quito y Guayaquil, 7 años más tarde en Cuenca y la más reciente en Santo Domingo de los Colorados el 12 de Diciembre del 2002. Actualmente la empresa cuenta con 2100 colaboradores en todo el Ecuador.

Visión

Todo ecuatoriano usará un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa.

Misión

Lideramos el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores.



Cada miembro de Plasticaucho Industrial S.A., tiene conocimiento de la visión y misión que posee la empresa, generando empoderamiento con los objetivos planteados por la organización.

Valores y Principios

- Respetar la tradición de la organización.
- mantener el prestigio y reconocimiento de la marca Venus en el mercado y velar por el cumplimiento de los ideales de los fundadores: honestidad, justicia, ética, solidaridad, lealtad y honorabilidad.
- Valorar a todos los colaboradores de la empresa y fomentar su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para conseguir su

fidelidad, lealtad, entrega y compromiso, considerando su opinión y vinculando a las familias en el cumplimiento de deberes y obligaciones.

- Manejar prudentemente los negocios de la compañía, utilizando herramientas de gestión adecuadas y precautelando el patrimonio de la organización.
- Cumplir las obligaciones legales, fiscales, sociales y financieras, con el estado, los proveedores, los clientes, colaboradores, la comunidad y accionistas. Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.
- Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, fomentando el manejo eficiente de los recursos y la evolución continua de los procesos.
- Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor

Anexo No 5. Infraestructura Plasticaucho Industrial S.A.



Plasticaucho industrial cuenta con dos plantas, la más grande se encuentra en el sector Parque Industrial VI. Etapa Panamericana Norte Km. 10, la empresa cuenta con una segunda planta ubicada en el sector de Catiglata, la cual da soporte a la planta principal ubicada en el parque industrial

Anexo No 6. Personal Plasticaucho Industrial S.A.



Personal de la planta de calzado escolar, laborando en la sección de pegado de plantas, mostrando el producto semi terminado el cual pasara por procesos específicos y será comercializado en el mercado nacional e internacional.

Personal de la planta de calzado escolar deportivo de lona, ubicando el calzado terminado para luego ser despachado y comercializado en el mercado nacional e internacional

Anexo No 7. Personal sobresaliente o de apoyo Plasticaucho Industrial S.A.



La aplicación de las encuestas en Plasticaucho industrial, apporto a la investigación de forma importante brindando información necesaria para el desarrollo de la misma; El equipo de gestión humana de Plasticaucho industrial, quienes con su aporte de información, colaboración y ayuda permitieron que la elaboración de esta investigación se realice exitosamente.