

El assessment center y su utilidad efectiva en la selección de personal

The assessment center and its effective use in the selection of personnel

Victoria Judith Chuco Aguilar ¹

¹Máster Universitario en Dirección de Empresas, Universidad Europea de Madrid, España. Maestra en Dirección de Empresas Globales, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Doctoranda en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Lima. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0693-6964>
Email: victoria.chuco@unmsm.edu.pe

Recepción: 03/02/2022. Aceptación: 02/03/2022. Publicación: 30/06/2022

RESUMEN

La selección de personal cualificado y motivado es cada vez más importante debido a la alta competitividad entre las empresas. Por lo que, antes de poder seleccionar a los mejores candidatos, es importante determinar los criterios que predecirán el éxito en los procesos de selección. En ese contexto, este artículo realiza un análisis comparativo de diversos autores respecto a los assessment center (AC), como una herramienta de selección idónea para seleccionar a los mejores candidatos, debido a que es importante contratar trabajadores que sobresalen no solo por sus habilidades profesionales, sino también en habilidades blandas como el trabajo en equipo, la comunicación y la colaboración.

Palabras clave: assessment center, centro de evaluación, promoción de personal.

ABSTRACT

The selection of qualified and

motivated personnel is becoming increasingly important due to the high level of competition among companies. Therefore, before being able to select the best candidates, it is important to determine the criteria that will predict success in the selection process. In this context, this article makes a comparative analysis of several authors regarding the assessment center (AC), as an ideal selection tool to select the best candidates, because it is important to hire workers who excel not only for their professional skills, but also in soft skills such as teamwork, communication, and collaboration.

Keywords: assessment center, trainees, apprentices, personnel selection.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades profesionales y sociales de los trabajadores son cruciales para el éxito de una empresa. Estas habilidades son parte del desarrollo de los empleados y es responsabilidad de la empresa su capacitación o retención (Moreno, 2012). Todas las medidas que

mejoran las capacidades de los trabajadores forman parte del desarrollo del personal. Estas medidas están diseñadas para ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos de su empresa al tiempo que tienen en cuenta sus intereses personales (Daza, Beltrán y Silva, 2021).

Las políticas de desarrollo del personal se basan en las necesidades e intereses individuales de los empleados (Malluk, 2018). En ese sentido, el assessment center permite analizar las fortalezas y debilidades de los candidatos en relación con los requisitos de un puesto de trabajo (Casas, 2021; Díaz, 2020). Para que este análisis sea efectivo, es crucial que las herramientas de diagnóstico de aptitud identifiquen con precisión las competencias necesarias para el ejercicio de la actividad laboral basado en una planificación cuidadosa del análisis de necesidades como base (Herna, 2018).

El objetivo de la selección de personal es seleccionar al mejor candidato de un grupo de postulantes para ocupar un puesto vacante (Martínez y Fernández, 2019). Al tomar la decisión de contratación de personal, es importante utilizar métodos de selección, como el

assessment center, adecuados para asegurar que se cuentan con el personal más capacitado y que cuentan con competencias fundamentales como el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación, la motivación y el interés en el trabajo (Llano, 2022).

DESARROLLO

Metodología de la investigación

La revisión sistemática de la literatura examinó el método de selección del assessment center a través de investigaciones previamente publicadas. Los resultados obtenidos en el presente estudio pueden utilizarse para ser considerados en investigaciones aplicadas. El tipo de investigación realizada es del tipo descriptivo no experimental, la cual consideró investigaciones previas a fin de tener más información respecto a este método de selección de personal.

Pruebas de idoneidad

Son aplicados como parte del procedimiento de diagnóstico que permite asegurar que el candidato seleccionado

cumpla con los requerimientos de la posición y los criterios para medir sus competencias son realizados a través de las pruebas de idoneidad (Monteslier, 2018). Las pruebas de idoneidad son útiles para la selección de personal, la selección de candidatos internos de la organización y determinar las medidas de desarrollo del personal (Gaspar, 2017).

En el siguiente apartado se han de mencionar los criterios a considerarse en la selección de personal, los cuales permitirán conocer cuál es la prueba de idoneidad aplicable para un determinado puesto.

Criterios para la selección de personal

Para crear un proceso de selección, primero se deben establecer los criterios que se evaluarán. Estos criterios se extraen del perfil de requisitos del puesto para personal y se pueden adaptar a las necesidades de la empresa para seleccionar a los mejores candidatos (Hernández, 2021). Los criterios de selección deben ser capaces de predecir el éxito en las actividades laborales (Colquehuanca, 2020). Cuantos más solicitantes cumplan con los criterios, mayor será la probabilidad de que la

capacitación sea exitosa (Manga, 2020).

Documentación requerida en procesos de selección

Los documentos solicitados a fin de participar en la convocatoria son el currículum vitae y la carta de presentación (Sánchez et al., 2014). El currículum vitae contiene los principales datos del postulante, la formación académica y experiencia profesional. Las cartas de presentación son un reflejo de la capacidad lingüística del solicitante, su motivación para postularse y expectativas por aprender. Es necesario que la evaluación de los antecedentes laborales sea contrastada con entrevistas físicas o virtuales, a fin de aclarar cualquier ambigüedad o duda que surja producto de la revisión de la hoja de vida del candidato.

Métodos de selección de personal

Existe una variedad de métodos disponibles para la selección de personal. Previo al proceso de selección, se plantea el perfil requerido (Gumucio, 2010; Ruiz, 2017; Quimis, 2017). Una vez realizada la convocatoria, los postulantes que cumplan con los requisitos del perfil, pasarán por pruebas de aptitud para

verificar si cumplen con el perfil requerido por la empresa (Ñique, 2021). De ser el caso, pasan por entrevistas para luego elegir a los finalistas (Claros y Choez, 2021). Esto permite a los candidatos obtener una comprensión del entorno de trabajo diario y asistir a su capacitación.

Pruebas aplicadas en los procesos de selección

Las pruebas psicológicas son utilizadas para medir las características de comportamiento individuales de cada candidato. A partir de estos resultados, se pueden sacar conclusiones sobre la personalidad o el comportamiento del sujeto en cuestión, o en relación con situaciones del trabajo (Gumucio, 2010). Esto incluye evaluar los patrones de comportamiento o procesos psicológicos a través del uso de tareas que han sido diseñadas sistemáticamente (Izurieta, 2018). Finalmente, una vez administrada cada prueba se cuenta con un perfil del candidato que incluye todos los resultados obtenidos y la interpretación respectiva (Pacori y Choquepuma, 2021).

Las pruebas psicométricas, se distinguen de otros tipos de evaluación por valorar los conocimientos, las habilidades

y los intereses de una persona (Ramírez, 2019). Proporciona información sobre qué tan estrechamente los requerimientos del puesto están vinculada a las competencias del solicitante. Por consiguiente, estas pruebas son predictores válidos para el éxito del personal en formación.

La entrevista de trabajo es el método de selección de personal más popular y ampliamente utilizado en las empresas, cuyo objetivo es determinar similitudes y diferencias respecto al perfil requerido y tomar una decisión basada en ellas (Quintero y Cárdenas, 2021). Una entrevista puede ser estructurada o libre. Las entrevistas estructuradas hacen que todo el proceso sea más estandarizado y enfatizan la importancia de los requerimientos del puesto. Cuanto más detallada y relacionada sea una entrevista, mejor será su validez pronóstica para un proceso de formación exitoso y habrá una mayor posibilidad de encontrar candidatos calificados.

Assessment center, el cual evalúa el comportamiento de múltiples solicitantes a través de dinámicas, juegos de roles, y otras actividades relacionadas con las actividades cotidianas

relacionadas con el puesto de trabajo (Jacho, 2012; Girón-López et al., 2019). Esto permite que los solicitantes sean evaluados por sus fortalezas y debilidades. Las tareas por realizarse deben reflejar problemas y actividades reales del trabajo. Los resultados del assessment center proporcionan una alta validez pronóstica, lo que permite la toma de decisiones respecto a la idoneidad de un candidato.

Definición

El assessment center (AC) es un método de selección de personal realizado simultáneamente por múltiples observadores quienes evalúan a múltiples participantes en relación con una serie de requerimientos de perfil previamente definidos (Jacho, 2012). Es llevado a cabo por observadores independientes, quienes monitorean el comportamiento de los solicitantes en relación con características predeterminadas. El objetivo de un AC es evaluar las habilidades de los participantes a fin de identificar las competencias de los candidatos o para realizar posibles análisis para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo (Triana, 2016; Montero, 2009; Chaparro, 2020).

El AC es una evaluación conductual estandarizada que determina los niveles de competencias laborales previamente definidas. Se pueden utilizar métodos orientados a la simulación de situaciones de trabajo reales (Robles, 2015; Triana, 2016). Los componentes comunes incluyen juegos de roles, discusiones grupales, presentaciones y estudios de casos. Cada solicitante es identificado por los observadores quienes evalúan el nivel de logro de cada competencia. Cada evaluación se combina en una evaluación integral a través de una discusión de observadores o una sumatoria estadística de resultados.

El assessment center es aplicado en la selección y desarrollo de personal (Correa, 2020). La literatura describe cada vez más los beneficios de los assessment center. El AC tiene efectos positivos en el desarrollo organizacional, así como la posibilidad de mejorar las habilidades sociales tanto para los participantes como para los observadores. Esto brinda una oportunidad para que los observadores tomen decisiones clave en la selección de personal y conozcan las fortalezas y debilidades de los postulantes en relación con los requerimientos de una posición en

particular (Thaylor, 2015).

Contexto histórico

El proceso de selección mediante entrevistas situacionales se popularizó en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial. De ese modo, un grupo formado por candidatos a oficiales era examinado y evaluado por varios observadores utilizando procedimientos muy similares al AC, utilizando una variedad de elementos de simulación, observando el comportamiento de los aspirantes. Por otra parte, destaca el estudio inicial de Bray, quién buscó identificar a personal que pueda ocupar cargos ejecutivos, mediante la participación de 422 trabajadores de la corporación AT&T en assessment centers (Farr y Tippins, 2017).

Criterios de calidad del assessment center

Para evaluar las competencias de los candidatos, se utilizan diversas pruebas que permiten la selección del personal idóneo. No obstante, existen factores que pueden causar errores en la aplicación de las pruebas de selección, así como los resultados, los cuales pueden

verse afectados por otros criterios. Por consiguiente, a fin de garantizar una evaluación de alta calidad, se deben cumplir con criterios de calidad para prueba aplicada, entre los cuales tenemos como criterios de calidad la objetividad y la confiabilidad (Torres, 2014; Álvarez, 2016; Angulo, Sánchez y Villanueva, 2010).

Objetividad

Este criterio se cumple cuando los resultados de la prueba no están influenciados por otros factores, como situaciones o el evaluador que administra la prueba. Por lo tanto, el resultado debe determinarse sólo por el candidato en evaluación. Las explicaciones claras del proceso de evaluación y las herramientas de evaluación ayudan a garantizar la objetividad de la prueba y los resultados obtenidos. Asimismo, la objetividad puede garantizarse mediante la estandarización completa de todos los procedimientos de prueba realizados en el proceso de selección (Valencia, 2020).

Confiabilidad

Debido a que las pruebas están sujetas a errores de medición, los cuales

deben reducirse. En ese contexto, la confiabilidad es la capacidad de un instrumento de selección para ser confiable debido a su precisión (Álvarez, 2016). En ese sentido, la repetición de la prueba administrada permite verificar la confiabilidad de los resultados al evaluarse las mismas competencias durante un período de tiempo definido y se espera que arroje resultados equivalentes. Asimismo, las pruebas paralelas permiten este tipo de verificación, al plantearse tareas similares. Por otra parte, la prueba también puede dividirse en dos partes para que se pueda comparar ambos resultados.

Elementos del assessment center

Simulación. El AC comprende la simulación de situaciones relacionadas con el trabajo a través de una variedad de dinámicas, las cuales buscan medir las competencias previamente definidas (Montero, 2009). La complejidad de la actividad laboral determina el número de dinámicas que se requieren. Es importante tener en cuenta las competencias que se requieren evaluar, pues demasiadas competencias a evaluar pueden dificultar el trabajo de los evaluadores. El AC se puede distinguir de

otros métodos de selección como las entrevistas situacionales al mostrar comportamientos reales, no hipotéticos.

Observador. Múltiples evaluadores evalúan y observan a cada participante. Se debe asegurar que la conformación de los observadores sea heterogénea, con diferentes experiencias laborales y formación académica (Balladares, 2018). Previo a la realización del assessment center, los observadores reciben la capacitación adecuada. El contenido de la capacitación incluye información sobre las competencias requeridas, observación y registro de comportamiento relevante en los candidatos.

Registro de observación. Los observadores deben mantener un registro del comportamiento de los participantes en el momento que es realizado el AC (Jacho, 2012). Las notas escritas a mano y las listas de verificación son herramientas que permiten documentar la observación. Asimismo, se puede contar con un respaldo audiovisual, para ser analizar los comportamientos posteriormente.

Información y derechos de los participantes. Antes que comience el AC,

los participantes son informados sobre los criterios de selección, los materiales a utilizarse, el consentimiento informado respecto a la prueba a realizarse y la conformación del equipo de observadores (Alarcón, Aldana y Cortes, 2016). Es necesario proporcionar a los candidatos información sobre el almacenamiento y el uso de datos recogidos durante el desarrollo del AC.

Etapas del assessment center

En la literatura revisada se identifican hay tres etapas en el ciclo de vida de un AC tradicional: diseño, implementación y retroalimentación. El perfil de requerimientos es la base para una AC, para planificar actividades que validen las competencias esperadas y den una retroalimentación clara sobre las fortalezas y debilidades.

Etapas de diseño del AC

Análisis de requerimientos en el AC

Un análisis de requerimientos comienza con la estructura de contenido de un assessment center y finaliza con el perfil de requerimientos. Este perfil incluye una lista que contiene las características de elegibilidad para el puesto de trabajo

(Thaylor, 2015; Becerra, 2017). No obstante, no todas las características de idoneidad se pueden determinar durante el análisis de requerimientos, pues los trabajadores también deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios. Por lo tanto, el proceso de diseño del AC no está completo sin un análisis de requerimientos.

Determinación de requerimientos

Los requerimientos específicos y las características de idoneidad del puesto están determinados por el rol de funciones, las condiciones de capacitación, selección y promoción del personal (Thaylor, 2015). Los requerimientos consideran los elementos de cada actividad y ayuda a traducirlos en características personales. De ese modo, al identificarse las actividades principales del puesto se podrá conocer el grado de expresión de las características personales durante el desarrollo del AC.

Etapas de desarrollo del AC

Juicio y observación

Durante el desarrollo del AC cada observación está vinculada a un juicio, el cual surge de las observaciones

realizadas debido a que este método basado en simulación se compone de observaciones que permiten evaluar el comportamiento (Cadena, 2011). Por lo tanto, el papel del observador es importante en el proceso, quienes en la mayoría de los casos provienen de la organización que dirige el assessment center. El grupo de observadores suele estar integrado por trabajadores de mayor nivel de jerarquía de los puestos a ocupar.

Registro de observaciones

En el cual se anotan los aspectos de comportamiento observados durante el desarrollo del AC en función de las características especificadas en el perfil de requerimientos (Álvarez, 2016). Los datos observacionales se refieren a la información que se deriva directamente de las expresiones conductuales de los participantes, teniendo en cuenta que el comportamiento observado sea consistente con las características de los requerimientos. Asimismo, es importante registrar los comportamientos que sean relevantes para cada requerimiento.

El registro de las observaciones puede ser realizado de manera libre en una hoja de observación no estructurada

o en blanco en el que se registra cualquier comportamiento que cumpla con un requerimiento específico (Jacho, 2012). Como otra opción adicional está la hoja de observación, basada en una lista de verificación que muestra el comportamiento a identificarse en cada actividad realizada. El observador determina si el participante del AC muestra el comportamiento que está relacionado con los requerimientos para el puesto.

Evaluación de las observaciones

Una vez culminadas las actividades del AC, cada observador evalúa los resultados de los participantes para determinar el nivel cumplimiento de los requerimientos para el puesto en convocatoria a través de escalas de evaluación de logro de cada participante (Cevallos y Prócel, 2014). Para tal fin, cada actividad realizada está asociada con comportamientos típicos a los cuales cada observador asigna un nivel de logro mediante una escala, el cual es un método objetivo para hacer juicios de comportamiento integrando las observaciones individuales.

Errores en la observación y evaluación

La tendencia natural de las personas a generalizar una característica particular, conocida como el "efecto halo" permite sacar conclusiones sobre otras características presentes. Por lo tanto, el observador puede percibir a un participante de AC como muy social y, sin un mayor análisis exhaustivo, asignar características adicionales como la competencia de trabajo en equipo o la disposición a colaborar (Volante, 2014).

La capacitación del observador es necesaria para evitar los errores de observación a fin de asegurar que todo comportamiento relevante sea registrado, por lo que deben desarrollar las competencias de observación necesarias (Bravo, 2010). Asimismo, el entrenamiento permite el registro de comportamientos relevantes a través de casos prácticos que sirvan de marco de referencia para evaluar patrones de comportamiento.

Integración de resultados

Durante la fase de integración de las evaluaciones individuales, los resultados de la evaluación de cada observador son discutidos a fin de evaluar el desempeño de cada participante en el

AC, en relación con los requerimientos del puesto (Jacho, 2012). Para tal fin los resultados son discutidos por los observadores a fin de encontrar diferencias y similitudes entre los resultados obtenidos. Una vez se cuente con un consenso se toma la decisión de los participantes que tuvieron un mejor desempeño durante el desarrollo del AC.

Etapas de retroalimentación del AC

Los participantes reciben retroalimentación basada en los comportamientos observados en el AC al mostrarse la diferencia entre el comportamiento registrado y el comportamiento óptimo esperado (Galíndez-Otalora et al., 2021). La diferencia de comportamiento entre el participante de AC y el comportamiento óptimo esperado se muestra en el contexto de un AC de desarrollo de personal en el cual se indica las necesidades de desarrollo del participante del AC. Esta información se puede utilizar para desarrollar acciones concretas para el desarrollo de competencias del personal.

CONCLUSIONES

Los postulantes deben ser evaluados no solo por los resultados y valores de sus pruebas, sino también por sus habilidades sociales, su voluntad de aprender y su avidez por el conocimiento. El diagnóstico de idoneidad no solo debe determinar si el puesto es adecuado para los requisitos de la organización, sino también identificar el puesto que mejor se adapte a las características del personal evaluado. Un personal comprometido y motivado reduce la posibilidad de cometer errores costosos. Por consiguiente, el análisis de requerimientos previos en el proceso de selección de personal reduce la curva de aprendizaje.

Un análisis de requerimientos adecuado se refleja en la selección de actividades, la designación y la capacitación de observadores. Debido a la interdependencia entre las etapas del AC, el resultado general del assessment center está supeditado a un exhaustivo análisis de requerimientos. En consecuencia, la calidad y precisión de los resultados del assessment center dependen del modo en que se han analizado los requerimientos para el puesto requerido.

A la luz de lo desarrollado, es

importante aclarar cómo el AC puede contribuir al logro y la calidad de los objetivos de la organización. Si los requisitos no se describen adecuadamente o la operacionalización de estos se centra solo en aspectos relacionados con el puesto, los resultados obtenidos en el AC son menos confiables. Por lo tanto, los requerimientos deben tomar en cuenta situaciones adversas o imprevistas a fin de asegurar resultados más precisos.

BIBLIOGRAFIA

- Alarcón, D. C., Aldana, J. A., & Cortes, M. F. (2016). Impacto de la implementación de un–Assessment Center por competencias en la satisfacción laboral de trabajadores recién vinculados a una caja de compensación en Bogotá. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3614/Aldanaalejandro2016.pdf?sequ>
- Álvarez, F. T. (2016). Criterios para la Conformación de un Servicio de Assessment Center para el Desarrollo Gerencial. *Revista Interamericana de Psicología*

- Ocupacional, 33(2), 145-159. Recuperado de <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/download/163/157>
- Angulo, A. M., Sánchez, M., & Villanueva, L. (2010). Propuesta de la técnica assessment center para el fortalecimiento del proceso de selección del Grupo Velpar SA de la ciudad de Cartagena. Recuperado de https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/300/0056269_organized.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Balladares, M. G. (2018). Modelo Estratégico De Evaluación Por Competencias Para El Proceso De Selección Docente De La Escuela Profesional De Educación Primaria De La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo De Lambayeque. Chiclayo 2015. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32454/balladares_gm.pdf?sequence=1
- Becerra, L. (2017). Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales. Recuperado de <http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/649/BECERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bravo, J. D. (2010). Implementación del proceso de evaluación del desempeño de 180 grados y un programa de feedback en el Departamento de Ventas de Impocom Jaher Cuenca en el 2010 (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay). Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1744/1/08325.pdf>
- Cadena, M. J. (2011). Evaluación del perfil de competencias de líderes organizacionales por el método Assessment Center. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/58829659/tesis567.pdf>
- Casas Lusa, C. N. (2021). Nivel de relación entre el assessment center y rotación laboral de los trabajadores de la Empresa Grupo Servicios y Soluciones Inka SAC, San Miguel año 2019. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28915/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cevallos, F. A., & Prócel, D. C. (2014). Diseño de Assesment Center como herramienta de evaluación de candidatos dentro del proceso de

- selección de personal de la empresa Abrus Ingeniería y Medio Ambiente Cía. Ltda (Bachelor's thesis). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7847/1/UPS-QT06444.pdf>
- Chaparro, J. P. (2020). Actividad Assessment Center Exploración por Competencias (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). Recuperado de https://repository.uniminuto.edu/jspui/bitstream/10656/12818/5/UVDT.P_ChaparroPavaJohannaPatricia_2020.pdf
- Claros Lindao, D. E., & Choez Game, G. K. (2021). Reclutamiento y selección 2.0: la entrevista inicial como punto crítico del proceso de selección de personal en una consultoría de software. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/56443/1/CLAROS%20Y%20CHOEZ%20SISTEMATIZACION.pdf>
- Colquehuanca Ponce, V. V. (2020). Selección de personal por competencias en el éxito de los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas en la región de Puno. Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado de la UNA PUNO, 9(1), 1452-1459. Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9958/Vilma_Victoria_Colquehuanca_Ponce.pdf?sequence=1
- Correa, G. (2020). Fortalecimiento de las estrategias para el proceso de selección e inducción del personal operativo de la empresa Avícola el Madroño en Lebrija, Santander. Recuperado de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9548/1873_e_4%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. D. J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 29(1), 65-76. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052021000100065
- Díaz Duarte, D. A. (2020). Assessment center y selección de personal

- (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América). Recuperado de <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/7891/1/818308-2020-I-GTH.pdf>
- Farr, J. L., & Tippins, N. T. (2017). *Handbook of employee selection*. Taylor & Francis.
- Franco Ruíz, K. M. (2021). Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un-Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57476/Franco_RKM-SD.pdf?sequence=1
- Galíndez-Otalora, D. A., Paloma-Villanueva, D. G., Rodríguez-Losada, C. F., & Rojas-Rodríguez, Y. D. (2021). Diseño de un assessment center virtual enfocado al campo publicitario y de marketing. Recuperado de <https://repositorio.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26178/1/Galindez%2C%20Paloma%2C%20Rodriguez%20%26%20Rojas%20-%20TG%2004-06-2021.pdf>
- Gaspar, A. (2017). Reclutamiento y selección de personal. Análisis de los procesos de selección de personal. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/27491/TFG-E-415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Girón-López, J. J., Hernández-Másmela, D. L., Pineda-Moreno, M. S., & Riaño-García, D. E. (2019). Proceso para la evaluación de competencias laborales en pymes del sector cosméticos, enfocado en el cargo de asesor comercial. Recuperado de <https://repositorio.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23291/1/PROCESO%20PARA%20LA%20EVALUACI%C3%93N%20DE%20COMPETENCIAS%20LABORALES%20EN%20PYMES%20DEL%20SECTOR%20COSM%C3%89TICOS.pdf>
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Herna Sánchez, M. C. (2018). Modelo de Gestión por Competencias Basado en la Teoría de las Necesidades de David McClelland para Desarrollar la Gestión del Talento Humano en el

- Personal Docente de Educación de la Fachse de la Unprg–Lambayeque-2014”. Recuperado de <http://repositorio.unprg.edu.pe:8080/bitstream/handle/20.500.12893/6446/BC-403%20HERNA%20SANCHEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández González, D. (2021). Diseño de un proceso de selección para el puesto de Desarrollador/a de Software en Conecta Software SLU. Recuperado de <https://193.145.118.245/xmlui/bitstream/handle/915/23621/Diseno%20de%20un%20proceso%20de%20seleccion%20para%20el%20puesto%20de%20Desarrolladora%20de%20Software%20en%20Conecta%20Software%20S.L.U..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Izurieta Gallo, V. P. (2018). El proceso de selección de personal y su incidencia en la productividad laboral de la Empresa Nevados Roses del cantón Salcedo (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28789/1/0503763880%20VINICIO%20PA%C3%9AL%20IZURIETA%20GALLO.pdf>
- Jacho, A. P. (2012). Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2550/1/T-UCE-0007-74.pdf>
- Llano Espín, Y. L. (2022). Assessment center en empresas de servicios. Una revisión sistemática en los años 2011 al 2021 (Bachelor's thesis). Recuperado de <https://45.235.140.22/bitstream/123456789/22140/1/TTQ698.pdf>
- Malluk Marengo, A. L. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas-Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 17(33), 215-250. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222018000200215
- Manga Herrera, A. C. (2020). Assessment

- center como estrategia para el proceso de evaluación de desempeño a nivel organizacional. Recuperado de http://repositorio.udea.edu.co/bitstream/10495/15428/1/MangaAndrea_2020_AssessmentCenterEstrategia.pdf
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 225-242. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&lng=en
- Montero, C. P. (2009). Diseño, implementación y validación de un programa piloto de Assessment Center (AC), dirigido a conocer las competencias de los aspirantes al cargo de ayudantes generales (obreros) de la Compañía Ecuatoriana de Caucho SA (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay). Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1732/1/07470.pdf>
- Monteslier, R. (2018). Contribución al mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (Doctoral dissertation, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial). Recuperado de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/9846/Monteslier%20L%C3%B3pez%2C%20%20Rosali%20a.pdf?sequence=1&isAllowed=n>
- Moreno, D. C. R. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 31(54), 193-226. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4238988.pdf>
- Ñique Flores, M. V. (2021). Experiencia profesional de selección de personal en el Área de Gestión y Atracción del Talento en una empresa del rubro financiero de Lima. Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5502/TRSU_FICIENCIA_%C3%91IQUE%20FLORES.pdf?sequence=1
- Pacori Torvisco, K., & Choquepuma Torbisco, B. (2021). La selección de

- personal conforme a los decretos legislativos: 276, 728, 1057 y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios-2019. Recuperado de <https://200.37.144.11/bitstream/handle/20.500.14070/690/004-1-8-052.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quimis, A. R. (2017). Implementación del proceso de selección de personal en la Cia "HVAC ingeniería SA (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25725/1/Sistematizaci%C3%B3n%20de%20Experiencias%20ANTONIO%20QUIMIS.pdf>
- Quintero, Y. A., & Cárdenas, R. P. (2021). Evidencias de validez en la entrevista de selección: Una revisión sistemática. Recuperado de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3694/VALIDEZ%20DE%20LA%20ENTREVISTA%20DE%20EMPLEO%20-%20UNA%20REVISI%C3%93N%20SISTEM%C3%81TICA.pdf?sequence=1>
- Ramírez, W. N. (2019). ¿Son las pruebas psicométricas un factor importante al momento de realizar una contratación?. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/19161/2019wilmarramirez.pdf?sequence=1>
- Robles, P. E. (2015). La influencia del assessment center para mejorar el proceso de selección de personal por competencias en la empresa Consulting & Tax (Bachelor's thesis, Quito: UCE). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/7618/1/T-UCE-0007-202i.pdf>
- Ruiz, J. E. V., & Beltrán, P. A. V. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. Revista boletín redipe, 6(3), 172-193. Recuperado de <http://revista.redipe.org/index.php/1/article/download/217/214>
- Sánchez, J. A. F., Espinosa, S. D. J., Sempere, V. S., Marhuenda, E. M., & Conca, J. V. (2014). Métodos para la búsqueda de empleo. Universidad de Alicante.
- Thaylor, S. Y. (2015). Diseño de un proceso de assessment center

- (centros de evaluación) en la selección de candidatos para puestos gerenciales en una institución financiera. Recuperado de <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/MAIES163.pdf>
- Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. Revista de Estudios avanzados de liderazgo, 1(3). Recuperado de <https://www.academia.edu/download/49379597/1-torres.pdf>
- Triana, F. M. (2016). Diseño de un Assessment Center, buscando productividad de los recursos humanos en los procesos productivos de las pequeñas y medianas empresas (Master's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Maestría en Sistemas de Producción y Productividad.). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41551/1/tesis%20 triana%20bernal.pdf>
- Valencia, K. J. (2020). Propuesta de assessment center para mejorar la competitividad en la empresa azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018. Recuperado de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7682/Valencia%20Segundo%20Kerly%20Jasmin.pdf?sequence=1>
- Volante, P. (2014). Validación de proceso de Assessment Center para la selección de Directivos Escolares. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18537/E14-0037.pdf?sequence=1>