



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**ASSESSMENT CENTER EN EMPRESAS DE
SERVICIOS. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA
EN LOS AÑOS 2011 AL 2021.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciada en Psicología

AUTOR: YAHAIRA LIZBETH LLANO ESPÍN

TUTOR: MARÍA AGUSTA SANTILLAN MORA

Quito - Ecuador

2022

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Yahaira Lizbeth Llano Espín con documento de identificación N° 1726206970
manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera
total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 14 de Marzo del año 2022
Atentamente,



Yahaira Lizbeth Llano Espín

1726206970

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Yahaira Lizbeth Llano Espín con documento de identificación No.1726206970, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación : **Assessment Center en empresas de servicios. Una revisión sistemática en los años 2011 al 2021**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 14 de Marzo del año 2022

Atentamente,



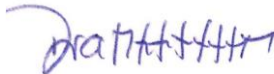
Yahaira Lizbeth Llano Espín
1726206970

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, María Augusta Santilla Mora con documento de identificación N°1707180335, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **Assessment Center en empresas de servicios. Una revisión sistemática en los años 2011 al 2021**, realizado por Yahaira Lizbeth Llano Espín, con documento de identificación No 1726206970, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción de Proyecto de Revisión Sistemática, que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 14 de Marzo del año 2022

Atentamente,



María Augusta Santilla Mora
1707180335

Agradecimiento

A mi abuela, madre, hermanos y padrastro.

Que siempre han estado para mi desde el día uno que decidí estudiar esta carrera, en los días buenos, malos y peores, gracias por sus consejos, sus palabras de aliento cuando he sentido que no puedo más, por el esfuerzo que han hecho todos para que pueda cumplir una meta y sueño que he tenido siempre. En especial a ti mami que sin tu ayuda no hubiera podido conseguir este logro, gracias por creer siempre en mí, por nunca dejar que me dé por vencida, por levantarme cada vez que he caído.

Los amo.

A mis amigas

Que han sido un apoyo desde el día que las conocí gracias por aguantar mis momentos de estrés y exigencia que muchas veces pido, las llevaré en el corazón por siempre mis chicas.

A mi tutora

Gracias por la paciencia que me ha tendido para la realización de este documento por su tiempo y su guía en este trabajo de titulación que sin duda es un paso grande en el proceso de mi carrera.

En general a todas las personas que de una u otra forma han puesto su granito de arena para que pueda realizar este proyecto, de corazón gracias.

Índice de Contenido

1. Datos informativos del proyecto	1
1.1. Nombre de la práctica de intervención o investigación	1
1.2. Tema que aborda la experiencia.....	1
1.3. Localización.....	1
2. Objetivo	1
3. Eje de la intervención o investigación.....	1
4. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación	2
5. Metodología.....	2
6. Preguntas claves	3
6.1. Preguntas de inicio.....	3
6.2. Preguntas interpretativas	3
6.3. Preguntas de cierre.....	4
7. Organización y procesamiento de la información	4
8. Análisis de la información.....	14
9. Justificación.....	36
10. Caracterización de los beneficiarios	37
11. Interpretación.....	38
12. Principales logros del aprendizaje	40
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	43
Referencias bibliográficas	44

Índice de Figuras

Figura 1: Arqueo Biográfico de los Paper analizados	32
Figura 2: Estudios realizados sobre el Assesment Center	33
Figura 3: Tipo de documentación.....	34
Figura 4: Análisis de Palabras Claves de los estudios del Assesment Center	35
Figura 5: Número de documentos encontrados en Ecuador	35

Índice de Tablas

Tabla 1. Estado del Arte Tema: Assesment Center	15
Tabla 2. Información General de Papers	32

Resumen

Este proyecto, pretende realizar un análisis general sobre los beneficios del Assessment Center en el proceso de selección de personal, en las empresas de servicios en los años 2011 al 2021. Y de esta manera demostrar los alcances, que se podrían lograr al implementar esta técnica en las empresas de nuestro país. Y como de forma significativa tendría un impacto en el desarrollo de las compañías, que opten por este tipo herramienta para la selección de personal.

Al ser una revisión sistemática se utilizará la metodología documental, que se basa en un análisis de papers, con los que se va a trabajar de manera detallada. Donde se explica y justifica, el uso de estos aspectos conceptuales que se requieren para el trabajo a realizar. Estos permitirán conocer sobre el uso de esta herramienta para las empresas de servicios en la ciudad de Quito.

Palabras claves: selección de personal, Assesment Center, psicología laboral u organizacional, recursos humanos.

Abstract

This project aims to carry out a general analysis of the benefits of the Assessment Center in the personnel selection process, in service companies in the years 2011 to 2021. And in this way demonstrate the scope that could be achieved by implementing this technique. in the companies of our country. And since it would have a significant impact on the development of companies, they opt for this type of tool for personnel selection.

Being a systematic review, the documentary methodology will be used, which is based on an analysis of papers, with which we will work in detail. Where the use of these conceptual aspects that are required for the work to be carried out is explained and justified. These will allow knowing about the use of this tool for service companies in the city of Quito.

Keywords: personnel selection, Assessment Center, occupational or organizational psychology, human resources.

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre de la práctica de intervención o investigación

Assessment Center en empresas de servicios. Una revisión sistemática en los años 2011 al 2021.

1.2. Tema que aborda la experiencia

Se aborda sobre el proceso de selección de personal, con la implementación de la herramienta Assesment Center, mediante una revisión sistemática, en los años del 2011 hasta el 2021,

1.3. Localización

Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha

2. Objetivo

Reflexionar sobre el proceso del Assessment Center en la selección de personal en las empresas de servicio, mediante una revisión sistemática en los años 2011 al 2021, con el fin de demostrar por qué esta técnica será de gran utilidad para las empresas ecuatorianas.

3. Eje de la intervención o investigación

El presente proyecto, hace referencia a un enfoque histórico hermenéutico, que si bien, se relaciona con el arte de interpretar, explicar o analizar: escritos y textos de una comunicación no verbal. La hermenéutica funciona como un eje epistemológico o metodológico y es utilizado en diversas áreas de las ciencias sociales y humanas, permitiendo así, tener elementos que nos ayuden a aclarar de modo natural, mediante

una triple dinámica cada uno de los escritos por medio del (texto, contexto, pretexto) con el que se va a realizar esta investigación (Pérez Vargas, Nieto Bravo, & Santamaría Rodríguez, 2019).

La palabra clave de la hermenéutica es “verstehen”, que significa “comprender”. Esta ciencia es, en este sentido, una teoría de comprensión de textos. Pretende entender e interpretar (aufhebung) el contenido del texto para aplicarlo creativamente. Utiliza, por lo tanto, tres palabras esenciales: comprender-interpretar-aplicar. (Arteta Ripoll, 2017, p. 16).

4. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación

Determinar la utilidad del Assessment Center, que se encarga, de evaluar las habilidades y destrezas en una persona, que, se encuentre en el proceso de selección de personal, por medio de una revisión sistemática en los años 2011 al 2021. En empresas de servicio, que generen beneficios y satisfagan una necesidad de forma puntual.

5. Metodología

En el presente proyecto de investigación se utiliza una perspectiva metodológica documental, debido a que se requiere recopilar información sobre el assesment center, su origen y su importancia. Este proceso se ejecutará mediante diferentes variables o dimensiones, que tienen un gran valor al hablar de este tema, teniendo en cuenta las diferentes técnicas que se aplican, tanto para la evaluación individual como grupal.

El contenido a tratar será analizado de forma descriptiva, mediante un criterio de inclusión y exclusión de los artículos y tesis a utilizar. Es importante que se centre en los años establecidos, que son desde el 2011 hasta el año 2021. Para esto se realiza, una serie de pasos, al momento de analizar estos artículos: manejando un esquema teórico,

el cual tiene como objetivo descubrir y comprender una teoría, una explicación y significado, después se realiza un muestreo de la información con la que vamos a contar de manera categórica (Abela, 2018).

La recolección de datos será de manera sistemática, mediante dos fuentes: la primaria y secundaria que nos permitirán categorizar la información. La fuente primaria contiene evidencias originales y de primera mano, en estas se encuentran ensayos, libros, tesis etc. Mientras que a su vez las fuentes secundarias son de resúmenes e información que se ha sacado de las fuentes primarias o han hecho referencia. (Escudero Sánchez & Cortez Suárez, 2018)

6. Preguntas claves

6.1. Preguntas de inicio.

- ¿Qué es el proceso de selección de personal dentro de una empresa?
- ¿Cómo funciona este proceso y cuál es su procedimiento para poder realizar la búsqueda de personal en una institución?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Qué tan importante es el proceso de selección dentro del área de Recursos Humanos para una empresa?
- ¿Qué es el Assessment Center y cómo funciona al momento de realizar el proceso de selección de personal?

6.3. Preguntas de cierre.

- ¿Según la sistematización realizada que tan efectiva es la herramienta del Assessment Center para realizar los procesos de Selección de Personal dentro de una empresa?

7. Organización y procesamiento de la información

“La psicología organizacional es un amplio campo de aprendizaje y práctica que empuja al psicólogo a trabajar, ante todo, por el máximo grado de bienestar de cualquier trabajador” (Rengifo, 2017, p. 1).

Sin embargo, el psicólogo organizacional también debe velar por el bienestar de la institución y sobre todo el desarrollo que la empresa llegue a tener, de cierta manera, realiza un proceso de doble dirección, buscando un bienestar para el empleador y el empleado. Por esta razón en las empresas, se crean los procesos de selección de personal, al existir varias estrategias y técnicas, para realizar este proceso, como psicólogos el trabajo es escoger la mejor alternativa. que permita poder elegir a la persona que tenga las competencias de acuerdo al perfil de cargo descrito en el manual de funciones.

Para el proceso de selección de personal, se tiene que escoger al candidato acorde a las competencias que ocupe un cargo, ya existente o nuevo, mediante la realización de una entrevista o técnicas establecidas, con el fin de mantener la eficiencia y eficacia en la empresa. Al no realizar este proceso de la manera adecuada se estaría creando una rotación de personal todo el tiempo (Diaz Duarte, 2020).

Es importante, la calidad del proceso de selección de personal con la que cuente una organización, porque esta será la diferencia de las demás empresas, que tendrán que

encargarse de planear, dirigir, controlar etc. Una organización podrá contar con la mejor tecnología, las competencias adecuadas para el puesto, sin embargo, esto no será de mucha utilidad, si el recurso humano no cumple con el perfil . Es por lo que el principal recurso de una organización es el humano, sin este, no se podría lograr ningún desarrollo ni crecimiento (Atalaya Pisco, 2001).

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.” (Chiavenato, 2011, p. 114)

De aquí, se genera la necesidad de encontrar una estrategia de selección, que permita elegir al colaborador, de acuerdo con las competencias necesarias para un cargo, estableciendo la importancia, que este proceso tiene en una empresa de servicio, que son las encargadas de satisfacer las necesidades de salud, alimentación, vestuario etc. El uso de la herramienta de Assessment Center, es un recurso para contratar al personal de las empresas, teniendo un contacto más directo con los aspirantes para un cargo.

Es necesario tener en cuenta que el modelo de selección por competencias se enfoca precisamente en el desarrollo de las personas sus capacidades y destrezas, y como podría reaccionar un empleador a alguna situación laboral que se presente, por lo que es importante evaluar sus competencias para el cargo. Teniendo en consideración que el conocimiento que tenga una persona para un cargo no necesariamente le convierte en un trabajador productivo (Veintimilla Ruiz & Velásquez Beltrán, 2017).

El assesment center, aparece en la década de los XX en Centroeuropa, específicamente en Alemania, al finalizar la primera Guerra Mundial, se enfoca en los

ámbitos militares, al poner como excusa de aquella derrota la baja cualificación de personal. Desde allí toma relevancia en el ámbito empresarial al utilizarla como herramienta para el proceso de selección de personal, permitiendo así ver el potencial de un aspirante a algún cargo (Baldarenas & Baldarenas, 2015; Olaz Capitán, 2011).

¿Qué significa Assessment Center?

Según el Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección, el Assessment Center = Centros de evaluación, este modelo fue aplicado al ámbito empresarial fue desarrollado en una empresa de telecomunicaciones de EE. UU., por el Psicólogo Douglas V. Bray en 1956 a partir de experiencias previas en el ejército alemán (Olaz Capitán, 2011, p. 3).

El assesment center, es un método de selección grupal en donde se realizan una serie de ejercicios con el fin de tener una visión más completa sobre la conducta y conocimiento que puede tener un aspirante a un puesto, y que tenga oportunidad de ser evaluando en varios aspectos, uno de ellos el comportamiento en trabajo en equipo, la resolución de conflictos etc., buscando así, quien cumpla las tareas específicas para el cargo requerido (Torres , 2014; Becerra Török, 2017; Baldarenas & Baldarenas , 2015).

Esta evaluación se encuentra enfocada básicamente en la conducta de las personas, basándose en competencias observables y enfocándose en técnicas que permiten observar la conducta, mediante simulaciones de casos o hechos que podrían suceder en una empresa (Torres , 2014).

Para definir el proceso de assesment center se definen varios criterios como son:

- Inclusión de dos o más métodos, en donde uno debe ser individual y el otro grupal.
- Uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados
- Los métodos para realizar la evaluación del desempeño deben ser integrados.
- Este procedimiento debe durar al menos unas dos horas (Torres , 2014).

Los criterios del assesment center antes mencionados, son los que le permiten elegir al candidato, acorde a las competencias para un cargo, no solo por sus conocimientos, sino también por su comportamiento, su actitud y la creatividad que este tenga al realizar las evaluaciones, tanto de forma individual, como grupal. La técnica de assesment center, es una herramienta que mezcla el proceso de selección de personal tradicional, que se enfocaba solo en una entrevista, mezclando también el método de realizar eventos simulados para un trabajador y de esta manera la elección será acorde con lo requerido por el manual de competencias de la empresa solicitante, y así, se reducirá de alguna forma la rotación de personal a pocos meses de encontrarse en sus cargos.

Cuando se utiliza la herramienta del assesment center, se enfoca en las diferentes técnicas individuales y grupales que se deben evaluar, entre ellas se encuentran las pruebas que son de forma individual que, permiten ver lo conductual y cognitivo, de un trabajador y por otro lado, también el trabajo en grupo o de roles.

La estructura cognitiva tiene que ver con los procesos de atención, pensamiento, percepción, memoria y lenguaje que tiene una persona, cuando este escucha, lee y mira, siendo así actividades que realiza siempre en su vida cotidiana; que parten de sus sentidos tanto internos como externos que son captados mediante los sentidos (Fuenmayor & Villasmil , 2008).

De manera individual se aplican test de personalidad, pruebas de conocimientos específicos, de logros etc., en cambio en lo grupal se trabajan actividades como el role playing, in basket etc.

Role playing: también se la conoce como dramatizaciones en la que dos o más personas simulan un hecho o evento, actuando como lo hicieran en la vida real y esta sea lo más auténtica (Becerra Török, 2017).

In basket: es una técnica que permite evaluar el desempeño que puede tener un candidato al realizar actividades de su día a día haciendo hincapié en la planificación (Becerra Török, 2017).

Es importante recalcar que para realizar el proceso de selección con la herramienta del assesment center, los Asesores o Evaluadores, deben estar bien capacitados y entrenados para poder aplicar esta evaluación y desarrollar habilidades como: comunicación, evaluación, información sobre las personas, etc. De igual manera debe estar un asesor por cada dos participantes, con el fin de que cada asesor vea a los postulantes mínimo una vez (Torres , 2014).

- Rol del administrador: es responsable del diseño y coordinación del proceso, es quién realiza la entrevista conductual y también participa como observador.
- Rol del observador: se encargará de la calificación en la evaluación, debe ser objetiva y que permita tomar una decisión acorde con los requerimientos del cargo, ellos tienen que observar y registrar el comportamiento que presentan los participantes (Becerra Török, 2017).

El assesment center tiene la ventaja de evaluar, tanto lo individual como lo grupal, cosa, que otras herramientas no lo hacen, generando aspectos positivos que se dan al

realizar dinámicas de grupos, como son: la capacidad de escucha activa al momento de realizar actividades propuestas por los administradores con ayuda de un clima adecuado tanto para los asesores como los colaboradores (Torres , 2014).

La desventaja del assesment center, es que tiene un elevado costo y por ello, dificulta que muchas empresas puedan realizarlo, el tener que buscar un capacitador que se encuentre preparado y también el número de grupo con el que se trabajará debe relacionarse al número de asesores (Becerra Török, 2017).

La herramienta de assesment center tiene varios ejercicios, con los cuales, se realiza la prueba de selección de personal y estos, se encuentra divididos en tres grupos: ejercicios individuales, donde se realiza la planeación y análisis de casos; ejercicios uno a uno, donde su objetivo es incluir juego de roles, presentaciones, entrevistas para obtener información y por último, ejercicios de grupo que se enfocan en una participación e interacción de todos los miembros (Toro Álvarez, 2014)

Por otra parte, se investigó que el Assesment Center también puede ser utilizado como una herramienta para realizar Evaluaciones de Desempeño a los empleados de instituciones, dando resultados favorables y de mucha ayuda para los empleadores, de esta manera pueden reforzar ciertas falencias que se pueden registrar en la labor de sus colaboradores y así enfocarse en mejorar esas destrezas he incentivar al personal hacerlo.

La evaluación de desempeño es una técnica de dirección, que se encarga de evaluar el rendimiento y desempeño de un empleado en su cargo de trabajo, para clarificar cuales son los recursos que han permitido lograr los resultados, o a su vez cuales han impedido alcanzar el logro. Permitiendo generar una retroalimentación tanto para los trabajadores como para el empleador, y buscar así, una alternativa que mejore estos

aspectos mediante una intervención transversal que incluye a la organización y al equipo de trabajo (Alveiro Montoya , 2009).

En el ámbito organizacional la Evaluación de Desempeño, es un factor determinante, para saber el desempeño de un colaborador dentro de una institución. Este es un subsistema que debe realizar la gestión de talento humano en una organización. Por ende, este proceso es muy delicado y se lo debe aplicar de manera correcta, generando una empatía en los trabajadores para así, poder medir y hacer ver los resultados que han tenido cada uno en los diferentes niveles de una organización, permitiendo ver que si existieran falencias, estas, se puedan trabajar e ir mejorando (Manga Herrera, 2020).

También, es importante recalcar que el proceso del Assesment Center, en los tiempos de pandemia se dificulto realizarlo de contacto a contacto con la persona, por ende, mediante una investigación se pudo conocer que este se lo puede aplicar también de forma virtual, en este caso fue para un campo de publicidad y de marketing.

Es por ello, por lo que, es necesario poder crear procesos de selección con metodologías que se encuentre en el mercado de manera cotidiana, en un momento donde la era digital esta aflote, se debe utilizarla para transformar, de forma más practica y participativa al momento de realizar las pruebas a los candidatos para un puesto. Aquí se puede ver como el uso de la tecnología es de gran ayuda, y que al aplicar el Assesment Center, permite evaluar a una persona de la misma manera que al hacerlo de forma presencial. En tesis consultada se encontró cuatro características principales (Galíndez, Paloma, Rodríguez, & Rojas , 2021).

- Su objetivo es la recompensa que se obtiene al participar en él, esto determina el éxito o fracaso de su actividad.

- Se añade obstáculos para desarrollar las capacidades creativas y de pensamiento estratégico
- El feedback ayuda a cambiar de estrategia que se puede tener en la línea de juego.
- La participación voluntaria es muy importante para desarrollar el juego, porque el sujeto debe actuar de forma consciente. (Galíndez, Paloma, Rodríguez, & Rojas , 2021)

También se puede constatar por medio de una investigación realizada, de una estudiante de la Universidad Católica del Ecuador, que técnicas se utilizaban, para el proceso de selección de personal, de empresas de nuestro país. Este se realizó mediante encuestas, donde se obtuvo como datos, que las empresas que utilizan el assesment center para la selección de personal son 3; teniendo como equivalencia un 27.77% del total de las 75 empresas que llenaron esta encuesta. De esta manera se puede observar como la metodología del Assesment Center en nuestro país no muy utilizada, y esta se aplica más en cargos medios y altos, cabe recalcar que esta investigación fue realizada hacia algunos años atrás (Vaca Ulloa, 2014).

Mediante un estudio sobre la metodología assesment center, en la empresa farmacéutica BAGÓ, se pudo constatar, que el personal al no tener conocimiento de cómo funciona esta herramienta, no la podía aplicar por ello, su efectividad en la contratación de personal era baja. Por esta razón la empresa decide contratar personal capacitado para realizar dicho proceso, como resultado de este, se pudo establecer que la rotación de personal disminuyó, también que la adaptación de la cultura organizacional fue muy buena y los jefes expresaron satisfacción en el personal contratado mediante esta herramienta. Es importante seguir los pasos de la guía

internacional de assesment center y de esta forma asegurar que se realice de manera correcta y eficiente este proceso de selección (Pérez Pérez, 2014).

Teniendo en consideración que la investigación que se está realizando está centrada a las empresas de servicio, se tomó la información de una tesis aplicada a la corporación Kruger, donde se deseaba crear un diseño de assesment center para la selección de personal, sin embargo lo primero que se pudo constatar es que en este proceso se les excluyo a las personas con discapacidad limitándoles de esta forma de la organización, al ser el assesment center una herramienta creada para cargos de altos mandos se constató que estas personas no tienen oportunidad y es por ello que este proyecto pretendía demostrar que mediante el assesment center se puede evaluar las habilidades y destrezas que tienen estas personas, mediante un ajuste de perfiles de acuerdo a las competencias que el cargo necesita, y que no es necesario solo contratarlos para cargos operativos (Herdoiza Díaz, 2020).

De igual manera la empresa Consulting and Tax, mediante un proyecto de tesis intenta ver la influencia que tiene el assesment center, en los procesos de selección, por medio de actividades planteadas se les aplicó a los participantes el objetivo de la prueba, así se obtuvo una respuesta favorable en la contratación de personal. Hay que tener en cuenta, que esta empresa ofrece su servicio para el proceso de selección y reclutamiento de otras empresas, en áreas que así lo requieran, en este caso ellos se centran en dos tipos de Assesment Center, uno crítico y otro situacional; el primero permite medir las cualidades de los candidatos y se enfoca más en el desarrollo y aplicación de la técnica en cada etapa, mientras, que el situacional evalúa el rendimiento global y observa la conducta y reacciones presentes (Robles Cardenas , 2015).

Por medio de una investigación realizada la empresa Konecta, ubicada en Colombia con una sucursal en nuestro país, se intenta establecer la herramienta de assesment center para su proceso de selección, donde se evaluará las competencias del candidato de acuerdo con el puesto. Hay que conocer que la empresa, solo utiliza como técnica, la clínica de llamada, por medio de una práctica profesional se pretende establecer un formato que les permita evaluar de forma correcta, en este documento se pudo constatar que la eficiencia del assesment center, es muy certera y al analizar sus beneficios se decide aplicarla. El proceso se realizó con un número de 10 a 15 participantes, cabe recalcar que al utilizar la técnica de Assesment Center máximo se puede trabajar con 7-8 participantes, este consistió en grabar un video y 5 preguntas a los candidatos, dando como resultado, la contratación de la persona de acuerdo al cargo a ocupar (Chaparro Pava, 2020; Cevallos Torres & Prócel Viteri, 2014).

La problemática de esta investigación surge a partir de la rotación de personal, en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador, porque su personal de Call Center eran removidos constantemente, por esta razón, se prevé crear una escuela de esta área con base de la herramienta assesment center. Después de realizar el plan de estrategia y cronograma de actividades se procede a ejecutar la selección de personal dando como resultado un equipo de trabajo de acorde a las competencias necesarias para el cargo de call center en la institución, evitando así los costos que se generaban por la rotación de personal (Gavilanes Erazo, 2015).

8. Análisis de la información

Se realizó, mediante el Estado del Arte de la documentación que se ha obtenido y que ha servido como base para la investigación, tanto de referencias y bibliografía. Se procede a la elaboración de tablas que permitan conocer los resultados obtenidos en la investigación documental, en repositorios y revistas de diferentes países.

Estos reflejan, los países y años de las investigaciones encontradas sobre el assesment center, la evolución que ha tenido este tema en los últimos años, los tipos de documentos donde se procedió obtener la información, el análisis de las palabras claves importantes para el presente proyecto y por último los documentos que se encontraron en nuestro país y que han aplicado o creado manuales para su uso en empresas de Ecuador.

Tabla 1.

Estado del Arte Tema: Assesment Center

ESTADO DEL ARTE TEMA: ASSESMENT CENTER									
Documentos Referenciados									
Nº	Categoría del documento	Título	Autor	Año publicación/ Ciudad	Idioma	Número de Páginas	Palabras Claves	URL	Descripción
1	Tesis	Assesment center y selección de personal	Daniel Antonio Diaz Duarte	2020/ Colombia	Español	49	Reclutamiento, Selección de personal, Outsourcing, Cualificación, Evaluación por competencias	https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7891/1/818308-2020-I-GTH.pdf	La importancia del proceso de selección de personal y como ha funcionado durante estos años y el modelo de Assesment Center como un único elemento para realizar procesos de selección y reclutamiento en las empresas.

2	Tesis	Actividad Assessment Center Exploración Por Competencias	Johanna Patricia Chaparro Pava	2020/ Colombia	Español	30	Procesos de selección, habilidades, competencias, Assessment, técnicas de evaluación, búsqueda del potencial, intervención, candidatos.	https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12818/5/UVDT.P_ChaparroPavaJohannaPatricia_2020.pdf	El proceso de AC en la empresa Konecta como implementación en el proceso de selección resulto de manera oportuna ya que la empresa mediante las competencias y los ejercicios realizados logro ver su efectividad.
3	Tesis	La Aplicación De La Metodología De Assessment Center Bajo Las Guías Internacionales A Una Empresa Del Sector Farmacéutico En Quito	María Alejandra Pérez Pérez	2014/ Ecuador	Español	66	S/PC	https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3143	Se implemento el proceso de Assesment Center en empresas Bagó donde se realizó la evaluación a dos grupos de cargos diferentes uno con perfiles de jefes de ventas y otro con el cargo de gerente de recursos humanos.

4	Revista de Investigación en psicología	Nuevos enfoques en selección de personal	María Atalaya Pisco	2001/Lima	Español	12	Selección de Personal, Organización, mercado laboral, técnicas de selección, cultura organizacional.	http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2057/revista de investigacion en psicolog%c3%ada10v4n2_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Enfoques sobre el proceso de selección de personal, su importancia y cumplimiento de una persona dentro de una empresa.
5	Tesis	Assesment Center Análisis operativo de su aplicación para la selección grupal de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario	Laura Isabel Baldarenas/ María José Baldarenas	2015/ Argentina	Español	80	S/PC	https://docplayer.es/106187286-Assessment-center-analisis-operativo-de-su-aplicacion-para-la-seleccion-grupal-de-personal-en-empresas-de-rosario-y-gran-rosario.html	Este Paper nos permite ver las diferentes pruebas que se pueden aplicar en relación con las características del puesto y las competencias que tienen.

6	Tesis	Aplicación del Assesment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales	Lucía Becerra Török	2017/ Argentina	Español	64	Assessment Center, Competencias laborales, Selección, Método, Aptitudes, Potencial	http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/649/BECERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y	La importancia de las técnicas de la entrevista y encuestas en el proceso de selección de personal mediante Assesment Center para crear así una mejor efectividad en este proceso, haciendo una comparación con el modelo antiguo de selección de personal.
7	Artículo Científico	Desarrollo metodológico de un assesment center basado en un sistema de gestión por competencias	Ángel José Olaz Capitán	2011/ España	Español	21	Capacidades, Conocimientos, Cualitativo, Cualificación, Cuantitativo, Habilidades.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3783793	La necesidad de utilizar el proceso de Assesment Center para realizar los procesos de selección de personal en empresas mediante las competencias que requiere cada puesto en una organización.
8	Artículo Científico	Nuevas prácticas de talento humano: Assesment Center	Andrés Felipe Rengifo	2017/ Colombia	Español	54	Recursos Humanos, Psicología del trabajo, Competencias.	http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/1370	El rol que tiene el psicólogo en el área de psicología organizacional dentro de una institución en el proceso de reclutamiento y selección.

9	Artículo Científico	Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos	Geli Pautt Torres	2014/ Colombia	Español	17	Assessment Center, directivos, técnicas, dimensiones, desempeño laboral	https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf	Este Paper nos permite ver qué es y que no es el Assessment Center, aquí se analizan las técnicas y ejercicios que se utilizan para realizar este proceso.
10	Tesis	“La influencia del Assessment center para mejorar el proceso de selección de personal por competencias en la empresa Consulting &Tax”	Robles Cárdenas Pamela Estefanía	2015/Quito Ecuador	Español	89	Assessment center Selección de personal por competencias	http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7618	Se estableció de la implementación oportuna que es la técnica del AC en las empresas como este beneficia y ayuda más que el sistema tradición de selección y como se debe tomar en cuenta las competencias de cada uno de los cargos basándose en el diccionario de Martha Alles.

11	Tesis	Diseño De Un Assessment Center Virtual Enfocado Al Campo Publicitario Y De Marketing	Daniela Galíndez , Dayana Paloma, Carlos Rodríguez y Yessica Rojas	2021/ Bogotá – Colombia	Español	84	Assessment center virtual, gamification, marketing, competencias	https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26178/1/Galindez%2C%20Paloma%2C%20Rodriguez%20%26%20Rojas%20-%20TG%2004-06-2021.pdf	La creación de un Assesment Virtual nos permite ver como la era de la tecnología será la que domine en un tiempo todo es por ello que las empresas deben apostar en innovar y mejorar sus procesos de selección.
12	Articulo científico	Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras	Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz y Pablo Andrés Velásquez Beltrán	2017/ Ecuador	Español	22	Reclutamiento y selección, rotación de personal, áreas comerciales	https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217	Se logra reconocer los diferentes modelos de reclutamiento que existen en relación con el proceso de selección y como este si no cuenta con personas que tengan conocimiento de cómo se debe desarrollar puede fracasar.
13	Articulo científico	Criterios para la conformación de un servicio de Assessment Center para el desarrollo gerencial	Fernando Toro Álvarez	2014/ Colombia	Español	15	Assessment Center, validación, dimensión, ejercicios, desarrollo del liderazgo.	http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/163	En el área Gerencial el proceso de AC es muy útil ya que este está enfocado justamente para cargos así sus resultados fueron exitosos.

14	Tesis	Assessment center como estrategia para el proceso de evaluación de desempeño a nivel organizacional	Andrea Carolina Manga Herrera	2020/ Medellín – Colombia	Español	94	S/PC	https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15428/1/MangaAndrea_2020_AssessmentCenterEstrategia.pdf	La importancia de la selección de personal y las evaluaciones de desempeño en las organizaciones, también como se podría utilizar al AC como método de ED. Pero sobre todo que esta se debe evaluar de forma correcta a pesar de los altos costos sino sería una pérdida.
15	Tesis	Creación de una escuela de operadores de call center en base a selección por competencias mediante Assessment center Para la empresa “tata consultancy services” Ecuador	Raquel Del Carmen Gavilanes Erazo	2015/ Quito – Ecuador	Español	100	S/PC	http://repositorio.utec.edu.ec/handle/123456789/15251	Mediante encuestas y análisis a las personas de la empresa se obtuvo que la creación de un Call Center y el uso del AC en esta es una buena herramienta y sería más precisa en la hora de contratación es por ello que se procede a realizar.

16	Tesis	Diseño de un Assessment Center para el proceso de reclutamiento en la empresa Kruger Corporation S.A. con el fin de incrementar las oportunidades de desarrollo e inserción laboral para personas con discapacidad física en el D.M.Q. 2019	Herdoiza Díaz Félix Ricardo	2020/ Quito- Ecuador	Español	108	S/PC	http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/5223	Se pudo verificar que al momento de realizar el proceso de AC no se tomó en cuenta a las personas con discapacidad de igual forma se puede constatar que las empresas contratan a las personas con discapacidad para cargos de limpieza o bodega etc. y de esta forma no les permiten desarrollarse en la institución.
17	Tesis	Investigación de las prácticas de selección de Personal y de evaluación del desempeño en un grupo, de empresas de la ciudad de Quito	Paola Haydeé Vaca Ulloa	2014- Quito- Ecuador	Español	126	S/PC	http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7834	Este Paper nos permitió evidenciar que las empresas que se evaluaron un porcentaje significativo utilizan la herramienta del Assessment Center para poder realizar procesos de selección de personal dado que esta tiene un resultado muy favorable.

Documentos sin Referenciar

1	Tesis	Propuesta de Assessment Center para mejorar las competencias laborales en cargos operativos en el proceso de selección en pymes	Claudia Yanira Hernández Villamizar	2019/ Colombia	Español	20	Assessment center, psicología organizacional, cargos operativos, competencias.	https://repository.uc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13495/2/2019_assessment_operativos_competencias.pdf	Este Paper nos permite conocer sobre cómo se realiza el proceso de Assessment Center en los cargos operativos de una empresa, mediante una implementación cualitativa.
2	Tesis	Reestructuración Del Proceso De Assessment Center En El Proceso De Selección De Personal	Manuela De León Rodríguez	2018/ Bucaramanga- Colombia	Español	59	Assessment center, entrevistas, selección de personal, clínica de ventas.	https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6238	Este Paper nos permitió ver los dos diferentes procesos para realizar AC y las fases que la compañía eligió realizar, sin embargo por falta de presupuesto no se los pudo realizar.
3	Tesis	Implementación del método Assessment Center en el proceso de selección y reclutamiento de personal en entidad financiera 2020.	Julia Jeannette Cuya Gonzales	2020/ Lima- Perú	Español	29	Reclutamiento, selección, assessment center, talento y metodología	http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5427?show=full	Se implementa el proceso de AC para mejorar la selección de personal en esta empresa financiera, teniendo en cuenta la metodología y técnica de acuerdo con el perfil.

4	Artículo científico	Validación del proceso de Assessment Center para la selección de directivos escolares	Paulo Volante, Antonio Mladinic, Cristián Lincovil, Magdalena Fernández Y Michael Johaneck	2012/ Chile	Español	28	Directores, liderazgo, liderazgo instruccional, liderazgo directivo, Assessment Center, validación, efectividad escolar, selección de directivos, formación de directivos.	http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=443:assessment-center-para-la-seleccion-de-directivos-escolares&catid=13&Itemid=291	Se realizó un estudio con el método de Ac para el cargo de Directivos escolares ya que la mayoría cumplía una mayor, este proceso resultó de ser mucha utilidad ya que se pudo constatar la importancia de los elementos que se utilizan para recolectar la información tienen que ver mucho con el proceso.
5	Tesis	La Evaluación de competencias laborales a través de Assessment Center para la selección de personal que aplica a la posición de asistente de servicio al cliente.	Mario Roberto Egurrola Nelson	2011/ Guatemala-México	Español	79	S/PC	http://www.repositorio.usac.edu.gt/11689/	Se pudo establecer que en las empresas de servicio al cliente el método de Assessment Center tiene buenos resultados ya que permite hacerlo en mucho menos tiempo a comparación de los otros modelos de selección de personal.

6	Libro Cap. 5	Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales	Paulo Volante, Antonio Mladinic, Cristián Incivil, Magdalena Fernández y Michael Johaneck	2012/ Chile	Español	32	S/PC	https://www.gse.upenn.edu/pdf/iaeln/disenodeassessmentcenter.pdf	Este diseño permitió ver que el proceso de Ac para directivos es muy bueno sin embargo no genera ningún cambio en la parte académica de los niños, por otro lado el valor de utilizar esta herramienta es alta entonces es imposible realizarlo para escuelas públicas.
7	Tesis	Assesment center para el cargo de analista de inventarios de la agencia de servicios logísticos ASL	Duero Duran Andrés Alberto y Ortega Castañeda Luz Aleidy	2020 / Cali-Colombia	Español	37	selección de personal, competencias, assesmente center	https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/5591/ASSESMENT%20CENTER.pdf?sequence=1&isAllowed=y	Es importante tener en cuenta que el modelo de AC se utiliza más para cargos críticos y gerenciales ya que las competencias de estos cargos casi siempre son estándares.

8	Tesis	Herramienta Assessment Center en la selección por competencias de personal de la empresa t soluciona en el año 2019”	Gianella Ethel Méndez Gutiérrez	2019 – Perú	Español	56	Selección de personal, Assessment Center, Rotación de Personal	https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23186	Se implementa esta metodología en la Empresa para poder eliminar la rotación de personal y esta a pesar de sus elevados costos es útil para la selección de personal en empresas.
9	Tesis	Implementación de una metodología de evaluación de competencias, en una consultora de talento humano, para identificar los altos potenciales en cargo de asistentes de farmacias, a nivel nacional, de una empresa farmacéutica	Diana Cristina Ferrín Vera	2021/ Guayaquil – Ecuador	Español	77	evaluación, competencia, entrevista, assessment center.	http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/2727	Se evaluó al grupo de personas mediante una evaluación que no sea el AC se obtuvo buenos resultados aunque el realizarlo implicó que existieran ciertos problemas en relación a la pandemia por COVID 19

10	Tesis	Aplicación del Assessment Center en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte 2018.	Carazas Quiroz, Stefanny Carolina y Zuñiga Pacori, Maycol Jonathan	2018 / Lima-Perú	Español	117	Assessment Center, efectividad de contratación, permanencia, eficiencia	https://repositorio.uv.edu.pe/handle/20.500.12692/41200	La implementación del AC en la empresa Praxis permitió tener resultados excelentes en relación con la rotación de personal en la empresa ya que se pudo establecer mediante un análisis cuantitativo el proceso que se tuvo con el personal administrativo en el área de finanzas.
11	Tesis	Elaboración de una batería metodológica Estructurada de Assessment center con sus Respetivos reactivos para el desarrollo de Competencias gerenciales para prontogroup Internacional s.a.	Jorge Andrés Jaramillo Sánchez	2015 – Ecuador	Español	117	S/PC	http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8510	Se logro crear una batería de selección de personal para esta empresa donde se pudo establecer la importancia de realizar este proceso de la manera correcta y así no tener rotaciones de personal y evitar pérdidas tanto económicas como humanas para la organización.

12	Tesis	Diseño de un proceso de selección utilizando como herramienta un Assessment Center para concursos internos de Banco ProCredit Ecuador S.A.”	Gabriela Carolina Cifuentes García	2013 Quito- Ecuador	Español	129	S/PC	<a href="http://repositorio.ut
e.edu.ec/xmlui/han
dle/123456789/902
0?locale-
attribute=en">http://repositorio.ut e.edu.ec/xmlui/han dle/123456789/902 0?locale- attribute=en	La metodología de AC se pudo implementar de una manera favorable en la empresa teniendo en cuenta que esta se va a utilizar para concursos internos sin embargo el personal estuvo de acuerdo.
13	Tesis	Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito	Ítalo Jefferson Sánchez Zambrano	2020/ Quito Ecuador	Español	148	Incidencia, Reclutamiento, Selección, Competencias, Rotación, Personal, Diseño	<a href="https://repositorio.u
asb.edu.ec/bitstrea
m/10644/7763/1/T3
352-MDTH-
S%C3%A1nchez-
Dise%C3%B1o.pdf">https://repositorio.u asb.edu.ec/bitstrea m/10644/7763/1/T3 352-MDTH- S%C3%A1nchez- Dise%C3%B1o.pdf	La aplicación del Assesment Center en Sepronac fue exitosa ya que se pudo disminuir de forma significativa la rotación de personal en la empresa.

14	Tesis	Elaboración de un Manual de Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal en el Ministerio del Interior, D.M.Q 2017-2017	Rolando Mauricio Santacruz Tamayo	2017/ Quito- Ecuador	Español	152	S/PC	http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/3324	Se intenta elaborar un diseño de AC para la selección de personal de esta institución pública, dirigido para los cargos administrativos.
15	Tesis	Tema de estudio de caso diseño de un Assessment center, buscando productividad de los recursos humanos en los procesos productivos de las pequeñas y medianas empresas.	Ing. Ind. Triana Bernal Félix Michel	2016/ Guayaquil – Ecuador	Español	114	Assessment, Center, Recursos, Humanos, Competencias, Calificación, Aspirantes, Sistemas, Producción, Productividad.	http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redu/41551	Se establece como funciona el assesment Center en las pequeñas y medianas empresas como estas son efectivas pero al tener elevados costos es recomendable para grandes y medianas empresas.

16	Tesis	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	Alex Patricio Jacho Calderón	2012 / Quito- Ecuador	Español	155	Psicología industrial, gestión de personal, selección de personal, aptitudes	http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2550	Se establece el uso de AC mediante entrevistas, encuestas definiendo así que para estos cargos el proceso de selección con esta herramienta es ideal sin embargo se trata el costo que tiene es alto.
17	Tesis	Elaboración de un manual de los subprocesos de reclutamiento y selección de personal para la Editorial Don Bosco durante el periodo Julio 2011 – Junio 2012	Andrés Rodolfo Arias Espinosa	2012 / Cuenca- Ecuador	Español	186	S/PC	https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3263	Se establece la importancia de los manuales de cargos y también se habla sobre el AC y otros tipos de métodos para selección de personal en las empresas , como estas se realizan.

18	Tesis	“Propuesta del desarrollo de un manual de ejercicios de assessment center orientado al área de ventas-vendedores de la corporación Jarrín Herrera (jaher)”	María Belén Cordero Molina	2014/ Cuenca- Ecuador	Español	156	S/PC	https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3953	Se realizó el proceso de AC en la empresa de JAHER donde primero se realizó un manual con los ejercicios que se iban a poner en práctica y se revisó el organigrama de la institución y la importancia de este.
----	-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	-----------------------------	---------	-----	------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En la figura 1 que se encuentra a continuación se puede ver de forma cuantitativa los estudios que se han encontrado en la búsqueda de documentación para poder realizar la revisión sistemática del proyecto en el cual se obtuvieron los siguientes resultados.

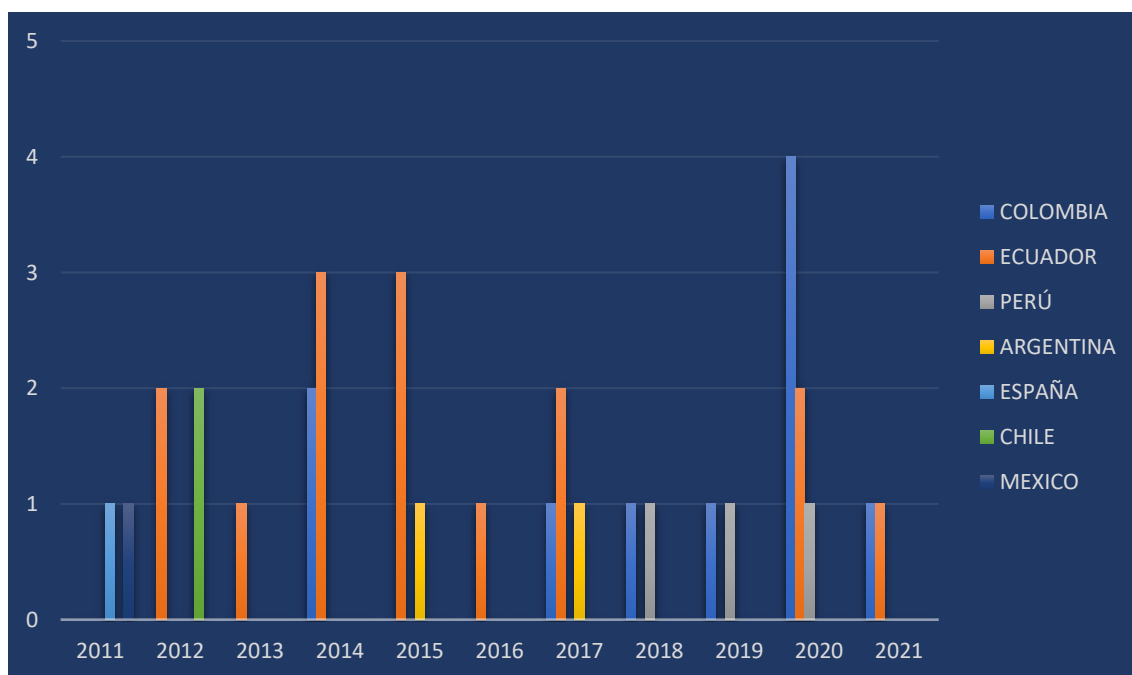


Figura 1: *Arqueo Biográfico de los Paper analizados*
Elaborado por: Yahaira Llano, 2022

Tabla 2.

Información General de Papers

Tabla general de papers

Año	Colombia	Ecuador	Perú	Argentina	España	Chile	México
2011					1		1
2012		2				2	
2013		1					
2014	2	3					
2015		3		1			
2016		1					

2017	1	2		1				
2018	1			1				
2019	1			1				
2020	4	2		1				
2021	1	1						
TOTAL	10	15	3	2	1	2	2	

En la figura 2 se logra visualizar la evolución de la investigación del tema Assesment Center ,con el pasar de los años, entorno a la información encontrada en varios países de América y Europa.

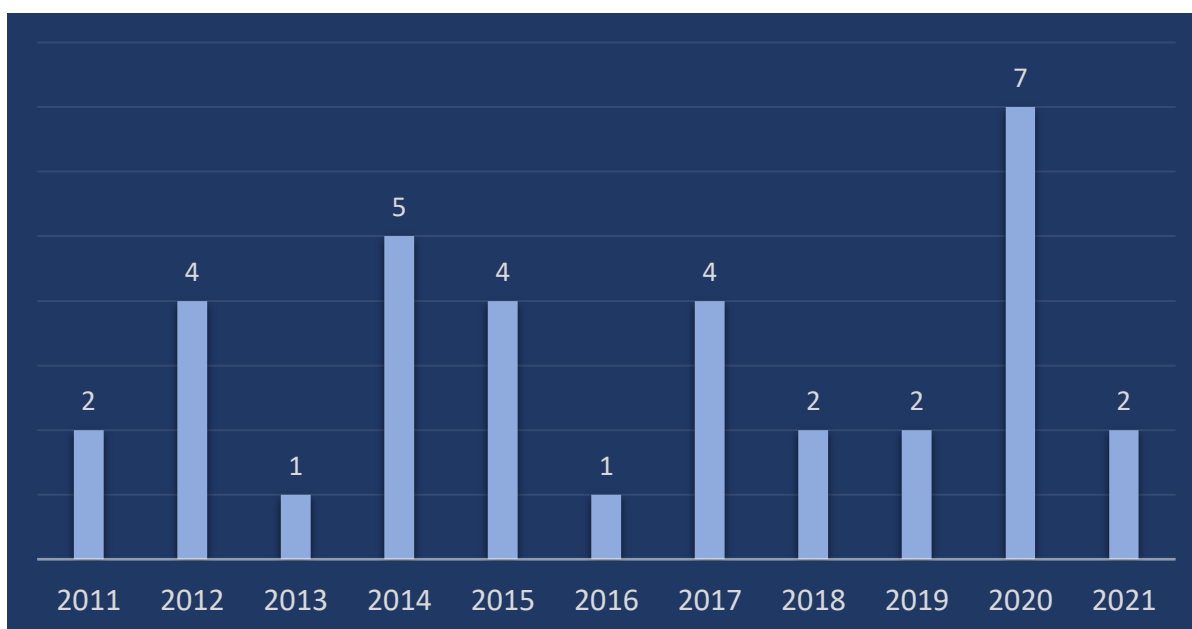


Figura 2: Estudios realizados sobre el Assesment Center

Elaborado por: Yahaira Llano, 2022

Las investigaciones sobre el Assesment Center han ido creciendo y decreciendo según los años como se puede observar en la tabla.

En la figura 3 se plasma como se encuentran distribuidos los documentos tanto de Tesis como de Artículos Científicos, de donde se ha utilizado la información para el proyecto de revisión sistemática, 27 de estos documentos son de tesis de varios países como Colombia, Ecuador, México, España, Perú, Chile y Argentina, mientras, que 7 de estos son Artículos Científicos o de revistas y 1 Libro

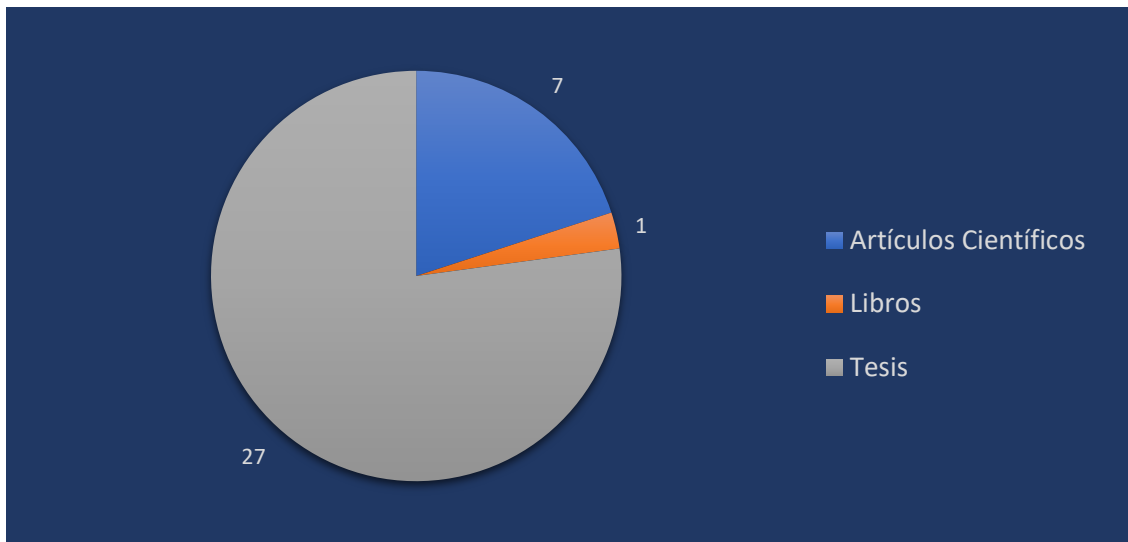


Figura 3: *Tipo de documentación*

Elaborado por: *Yahaira Llano, 2022*

En la figura 4 se muestra como en los escritos encontrados se utilizaba con más frecuencia como palabras claves Assesment Center y Selección de personal a pesar de que también se mencionaban otras palabras, estas, fueron las más utilizadas en los Papers.

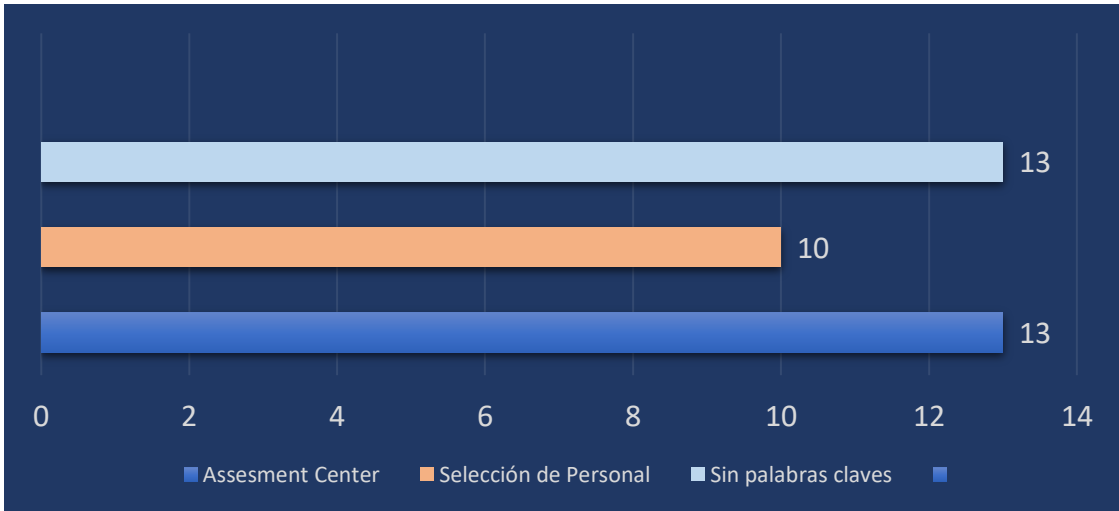


Figura 4: *Análisis de Palabras Claves de los estudios del Asesment Center*

Elaborado por: *Yahaira Llano, 2022*

En la figura 5 se puede observar los documentos que han sido realizados en Ecuador y los que tratan sobre aplicación o creación del Asesment Center en empresas de nuestro país como son Corporación Jaher, ProCredit Ecuador, Seprona, Ministerio del Interior.

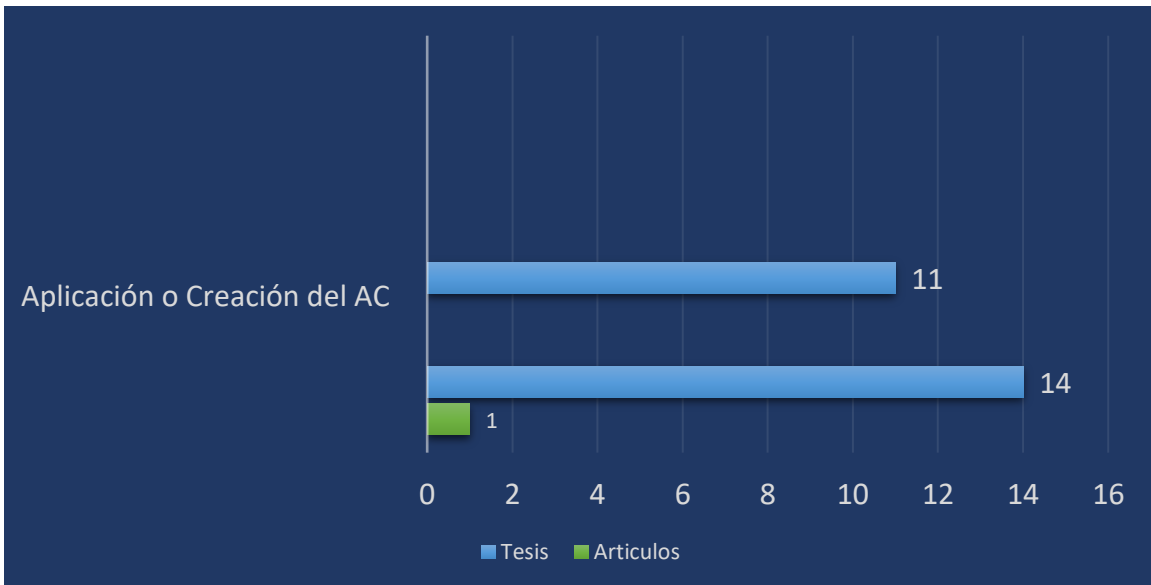


Figura 5: *Número de documentos encontrados en Ecuador*

Elaborado por: *Yahaira Llano, 2022*

9. Justificación

En el mundo del ámbito laboral se realizan varios procesos, uno de estos subsistemas es la selección de personal, y los psicólogos laborales velan por que este proceso se realice de la mejor manera. Y así buscar el desarrollo y beneficio de una empresa, el elegir al colaborador con las competencias que requiere el cargo implica una responsabilidad grande, porque de esto dependerá la satisfacción tanto del empleador y el empleado, es por ello, que se propone investigar sobre la herramienta del assesment center en el subsistema de selección de personal en las empresas de servicio.

Teniendo en cuenta, que, muchas empresas a nivel mundial utilizan, esta herramienta que permite evaluar al trabajador tanto en sus aspectos conductuales y cognitivos, el realizar ejercicios, que permitan observan él trabajo en grupo, algo indispensable en los últimos años en el ámbito laboral, y así reducir la rotación de personal en las empresas de servicio en Ecuador.

Cada vez, son más la variedad de tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere en una organización. Los puestos han cambiado con el tiempo o han surgido nuevos cargos y las circunstancias que nos rodean de igual manera (Baldarenas & Baldarenas , 2015).

Esta herramienta de evaluación es importante y novedosa, el informar sobre los beneficios que este podría generar en las empresas y como se debe aplicar para la selección de personal, de acorde a las diferentes necesidades que presenta una organización, al buscar a un trabajador que cumpla con las expectativas que se tiene para realizar las actividades que un puesto demande.

10. Caracterización de los beneficiarios

La muestra con la que se trabajó el proyecto, de revisión sistemática, cuenta con artículos científicos y documentos de tesis, ensayos etc., utilizados para analizar el tema del assesment center, estos, se encuentran debidamente referenciados sin embargo también se analizaron, otros documentos que se observan en el estado del Arte del presente trabajo.

La utilidad, de este proyecto está enfocado en las empresas de servicio, que podrán revisar el funcionamiento del Assesment Center, los beneficios que representa esta herramienta, que tal vez mantiene costos elevados pero al disminuir la rotación de personal y lograr formar un equipo de trabajo consolidado, permiten el desarrollo y la productividad de los candidatos en puestos futuros de la empresa por lo que el costo/beneficio de esta herramienta esta compensado.

11. Interpretación

El Assesmente Center es una herramienta de utilidad al momento de la selección de personal, porque permite observar el comportamiento de una persona por medio de sus destrezas y habilidades este proceso de selección resulta ser más eficiente a la hora de revisar las competencias que se debe poseer para un puesto.

Teniendo a consideración, la importancia que se le debe dar en el área de recursos humanos al proceso de selección de personal, de este dependerá el éxito o fracaso de la empresa al momento de contratar a una persona para un cargo.

Como hemos podido analizar, esta herramienta también debe ser utilizada de forma correcta. para que se obtenga los resultados deseados, si, el personal de recursos humanos, no se encuentra capacitado y no tiene el conocimiento necesario para realizar un assesment center, solo sería una pérdida de tiempo y dinero. El proceso de selección de personal tendría poca confiabilidad. Cabe recalcar que si bien es cierto los costos de hora hombre al invertir en esta técnica de selección son elevados, se sugiere que se acoplen a la ley internacional de assesment center, que, especifica la forma correcta en la que se debe realizar, así, no generará perdidas para la empresa que se decidan usar esta herramienta, sino, que, al contrario tendrá beneficios y podrá disminuir la rotación de personal en la empresa.

Es importante tener en cuenta, que al evaluar destrezas y habilidades en las personas, se reconocen, cuáles son las competencias que van acorde al requerimiento del puesto, que, se está ofertando. Basados en algunos diccionarios de competencias, entre ellos, está el de Martha Alles.

Quien enfatiza que las competencias principales son:

- Motivación: intereses que una persona desea consistentemente, estas dirigen el comportamiento hacia objetivos específicos.
- Características: rasgos internos de la persona lo cual ayudara a que la persona se desempeñe sin supervisión.
- Concepto propio o de uno mismo: actitudes, valores e imagen que establecerá el desenvolvimiento a corto plazo del aspirante.
- Conocimiento: la información que el aspirante posee sobre un tema específico. El conocimiento predice lo que la persona puede hacer mas no lo que hará
- Habilidad: capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (Robles Cardenas , 2015)

12. Principales logros del aprendizaje

Se logro conocer de una forma más profunda el tema del Assesment Center, cada uno de sus funcionamientos por medio de las investigaciones realizadas, también se aprendido que esta herramienta puede ser usada para evaluaciones de desempeño, asimismo, que esta se podría realizar de forma virtual debido a todos los cambios por los que ha venido atravesando el mundo. La experiencia como tal resulto ser positiva para la investigación, porque de manera exhaustiva se analizó en varios documentos y evidencio, que pocas empresas se acogen a esta herramienta en Ecuador. Lo que haría diferente en este proyecto, es poder realizar un análisis en las empresas de nuestro país más actualizado y tener información reciente.

Se obtuvo como producto un documento que permite conocer sobre el Assesment Center, su aplicación, sus normas y sobre todo la efectividad que tiene en los procesos de selección de personal, y como este, tiene excelentes resultados en las empresas que deciden utilizarlo.

Los objetivos de la investigación documental permitieron, evidenciar la importancia que tendría la utilización del Assesment Center en las empresas ecuatorianas, si, se implementara al momento de realizar contratación de personal, teniendo en cuenta que este se utiliza en muchos de los países de Latinoamérica.

Lo que se puede considerar elementos de riesgo, en la presente investigación, puede ser la falta de documentación actualizada, porque los paper con los que se trabajó en la investigación son de años pasados.

Como elemento innovador en todo el análisis de la investigación, está la herramienta del Assesment Center Virtual, que, encaja de forma correcta, en estos

momentos por lo que, se encuentra atravesando el mundo, donde debemos mantener una distancia prudencial en época de pandemia, y utilizar esta técnica sería beneficiosa y satisfactoria.

Conclusiones

Dentro del análisis realizado sobre la herramienta del Assesment Center, como técnica para la selección de personal, se pudo evidenciar, mediante una revisión documental, que, esta tiene mucha efectividad al momento de seleccionar a una persona para un cargo. También, cabe recalcar que las empresas que han utilizado el Assesment Center, lograron obtener resultados favorables, permitiendo de esta manera recomendar su uso en las empresas de servicio de nuestro país, para, de esta forma reducir los índices elevados de rotación que se generan en el momento de la contratación de personal, y así general ganancias a la organización.

Hay que tener en consideración, que esta técnica se la aplica más para cargos de alto mando, sin embargo también se pueden aplicar para cargos de equipos de trabajos como son los Centro De Atención Telefónica o empresas de ventas y obtener así mejores resultados en sus trabajadores.

Así mismo, se conoce sobre el alto precio que tiene el assesment center, sin embargo mediante esta revisión sistemática, se pudo evidenciar, que, la inversión en esta técnica es recuperada, cuando eliminamos o bajamos los gastos, que, implican la salida o despido del personal de trabajo.

Recomendaciones

Es necesario que se realicen más estudios sobre la técnica del Assesment Center, debido a que la información recolectada ha sido de años pasados y actualmente hay muy poca información de las empresas de servicio que manejan esta herramienta de selección de personal en Quito

Por eso es importante poder realizar encuestas que corroboren como se maneja el proceso de selección de personal en las empresas y si utilizan esta herramienta, conocer cuáles han sido sus resultados, los beneficios y desventajas que han existido con este instrumento. Y, de esta manera se obtendrá datos recientes, que permitan recomendar a las empresas que aún no utilizan el assesment center, empezar a utilizarla en sus procesos de selección de personal, dejando la metodología tradicional para casos que así lo ameriten.

Referencias bibliográficas

- Abela, J. A. (2018). Obtenido de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Alveiro Montoya , C. (2009). EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO . *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11, 22. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Arteta Ripoll, C. (2017, Marzo). *Hermenéutica, pedagogía y praxeología*. (S. V. Villa, Ed.) Barranquilla: Editorial Kimpres S.A.S. Retrieved from <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17663/HERMENEUTICA%20%286%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20hermen%C3%A9utica%20tiene%20como%20m%C3%A9todo,el%20lenguaje%20llega%20a%20comprens%C3%B3n>
- Atalaya Pisco, M. (2001). *Revista de investigación en psicología*. Recuperado el 04 de 08 de 2021, de http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2057/revista_de_investigacion_en_psicolog%c3%ada10v4n2_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Baldarenas, L. I., & Baldarenas , M. (Marzo de 2015). *INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO*. Obtenido de

<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/680/1/PG%20Assessment%20Center.pdf>

Baldarenas, M., & Baldarenas, L. I. (Marzo de 2015). *INSTITUTO UNIVERSITARIO*

AERONAUTICO. Obtenido de

<https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/680/1/PG%20Assessment%20Center.pdf>

Becerra Török, L. (2017). *Repositorio umaza*. Obtenido de

<http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/649/BECERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cevallos Torres , F. A., & Prócel Viteri, D. C. (12 de 2014). *Repositorio Institucional*

de la Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7847>

Chaparro Pava, J. P. (2020). *Colecciones Digitales Corporación Universitaria Minuto*

de Dios. Obtenido de

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12818/5/UVDT.P_ChaparroPavaJohannaPatricia_2020.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Retrieved from

https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Diaz Duarte, D. A. (2020). *Assessment center y selección de personal*. Retrieved from

Fundación Universidad de América:

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7891/1/818308-2020-I-GTH.pdf>

- Escudero Sánchez, C. L., & Cortez Suárez, L. A. (2018). *Repositorio Universidad Técnica de Machala*. Machala : UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Fuenmayor, G., & Villasmil , Y. (05/08 de 2008). La percepción, la atención y la memoria como procesos cognitivos utilizados para la comprensión textual. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118859011.pdf>
- Galíndez, D., Paloma, D., Rodríguez, C., & Rojas , Y. (2021). *Repositorio Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/26178/1/Galindez%2C%20Paloma%2C%20Rodriguez%20%26%20Rojas%20-%20TG%2004-06-2021.pdf>
- Gavilanes Erazo, R. (2015). *UNIVERSIDAD UTE Repositorio Digital*. Obtenido de <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/15251>
- Herdoiza Díaz, F. R. (2020). *Repositorio Dspace*. Obtenido de <http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/5223>
- Manga Herrera, A. C. (2020). *Repositorio Institucional Universidad de Antioquia*.
- Olaz Capitán, Á. J. (2011). *Desarrollo metodológico de un assessment center*. Retrieved from Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3783793.pdf>
- Pérez Pérez, M. A. (2014). *Reposiorio Digital USFQ* . Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3143>
- Pérez Vargas, J. J., Nieto Bravo, J. A., & Santamaría Rodríguez, J. E. (30 de 12 de 2019). *Civilizar Cencias sociales y humanas*. Obtenido de

<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/view/V19n37a09>

- Rengifo, A. (2017). *Nuevas prácticas de talento humano: Assessment Center*. (E. Unimar, Ed.) Retrieved 07 4, 2021, from Boletín Informativo CEI:
<http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/articloe/view/1370>
- Robles Cardenas , P. E. (2015). *Repositorio digital Universidad Central del Ecuador*.
Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7618>
- Toro Álvarez, F. (07- 09 de 2014). Criterios para la Conformación de un Servicio de Assessment Center para el Desarrollo Gerencial. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33. Obtenido de
<http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/163>
- Torres , G. P. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 17. Obtenido de
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Vaca Ulloa, P. H. (2014). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado*. Obtenido de
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7834>
- Veintimilla Ruiz, J. E., & Velásquez Beltrán, P. A. (03 de 2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista Boletin redipe*. Obtenido de
<https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>