



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**EL ASSESSMENT CENTER Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO
DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA AGRÍCOLA “DON
RICARDO” – PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018**

Para optar el Título Profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Presentada por:

Bach. Diego Edmundo Anyosa Oré

Asesor:

Lic. Marco Antonio Zorrilla Silvera

ICA – PERÚ

2018

**EL ASSESSMENT CENTER Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO
DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA AGRÍCOLA “DON
RICARDO” – PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018**

DEDICATORIA

A mis padres, por ser el motor de mis logros y ejemplo de superación diaria; sus consejos, han inculcado un deseo continuo de lucha constante y de logros; gracias a ellos hoy tengo valores morales y éticos, que me han conducido a terminar mi formación universitaria exitosamente y presentar mi investigación para obtener mi Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales.

AGRADECIMIENTO

A mis padres Zoraida y Edwin, por apoyarme en mis decisiones y creer firmemente en mí, su ejemplo de protección, amor y superación, los tengo siempre presente.

A mis hermanos, Edwin, Massiel, Walter, Noemí, que, con sus ejemplos y constancia, han hecho de mí una mejor persona.

A la distinguida Universidad Alas Peruanas – Filial Ica y a mis profesores de la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales por sus invalorable enseñanzas que acrecentaron mi afán por la investigación.

Al personal jerárquico de la Empresa Agrícola “Don Ricardo” de Ica, por permitirme desarrollar, en su amplitud, la presente tesis.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Esta investigación es de tipo aplicada pues buscó generar nuevos conocimientos y aplicarlos en la mejora de la problemática; y de nivel relacional, puesto que ha buscado determinar la relación existente entre las variables de estudio (Assessment Center y proceso de selección del personal); en la cual se trabajó con una población muestra conformada por 18 postulantes a diversos cargos en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018; a quienes se les aplicó dos instrumentos, una ficha de observación para evaluar el Assessment Center y un cuestionario para evaluar el proceso de selección del personal. Asimismo, el método utilizado en la presente investigación fue el cuantitativo y en cuanto al método de procesamiento de datos se ha empleado la estadística descriptiva e inferencial.

Los resultados de la investigación reflejan que existe relación alta y significativa entre las variables de estudio: Assessment Center y Proceso de selección del personal; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de 0.889, y un valor de t-student de correlación de 7,77; que indica que a una alta efectividad del Assessment Center le corresponde un eficiente proceso de selección del personal, o en su defecto a una baja efectividad del Assessment Center le corresponde un deficiente proceso de selección del personal, y ello es así porque ambas variables están altamente relacionadas.

Palabras clave: Assessment Center, planeación estratégica, trabajo en equipo, decisiones gerenciales, reclutamiento, selección, personal.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to determine the relationship that exists between the Assessment Center and the personnel selection process in the Agricultural "Don Ricardo" in the first semester of the year 2018.

This research is of the applied type because it sought to generate new knowledge and apply it in the improvement of the problem; and of relational level, since it has sought to determine the relationship between the study variables (Assessment Center and the personnel selection process); which worked with a sample population consisting of 18 applicants to various positions in the Agricultural "Don Ricardo" in the first half of the year 2018; to whom two instruments were applied, an observation form to evaluate the Assessment Center and a questionnaire to evaluate the personnel selection process. Likewise, the method used in the present investigation was the quantitative one and in the method of data processing, descriptive and inferential statistics have been used.

The results of the investigation show that there is a high and significant relationship between the study variables: Assessment Center and Personnel Selection Process; since we have obtained a Pearson correlation coefficient of 0.889, and a t-student correlation value of 7.77; which indicates that a high effectiveness of the Assessment Center corresponds to an efficient personnel selection process, or in its absence to a low effectiveness of the Assessment Center corresponds a deficient process of personnel selection, and this is so because both variables are highly related.

Keywords: Assessment Center, strategic planning, teamwork, management decisions, recruitment, selection, personal.

ÍNDICE

CARATULA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Justificación del estudio	17
1.5. Limitaciones de la investigación	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Antecedentes del problema	19
2.2. Bases teóricas	29
2.3. Definición de términos	64
2.4. Hipótesis	69
2.4.1. Hipótesis general	69
2.4.2. Hipótesis específicas.....	69
2.5. Variables.....	70
2.5.1. Definición conceptual de la variable.....	70
2.5.2. Definición operacional de la variable.....	70

2.5.3. Operacionalización de la variable	72
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	73
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	73
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	74
3.3. Población y muestra	74
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	75
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento.....	77
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	78
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	80
4.1. Presentación e interpretación de resultados.....	80
4.2. Contrastación de hipótesis	96
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	100
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación	72
Tabla 2	Población de estudio	74
Tabla 3	Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable independiente	75
Tabla 4	Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable dependiente	76
Tabla 5	Categorías y rangos de la variable Assessment Center	80
Tabla 6	Distribución de frecuencias sobre el Assessment Center	81
Tabla 7	Distribución de frecuencias de la dimensión 1: planeación estratégica	83
Tabla 8	Distribución de frecuencias de la dimensión 2: trabajo en equipo	85
Tabla 9	Distribución de frecuencias de la dimensión 3: Impacto de las decisiones	87
Tabla 10	Categorías y rangos de la variable proceso de selección del personal	89
Tabla 11	Distribución de frecuencias sobre el proceso de selección del personal	90
Tabla 12	Distribución de frecuencias de la dimensión 1: reclutamiento	92
Tabla 13	Distribución de frecuencias de la dimensión 2: selección	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.	
Gráfico 1	Distribución de frecuencias sobre el Assessment Center	81
Gráfico 2	Distribución de frecuencias de la dimensión 1: planeación estratégica	83
Gráfico 3	Distribución de frecuencias de la dimensión 2: trabajo en equipo	85
Gráfico 4	Distribución de frecuencias de la dimensión 3: Impacto de las decisiones	87
Gráfico 5	Distribución de frecuencias sobre el proceso de selección del personal	90
Gráfico 6	Distribución de frecuencias de la dimensión 1: reclutamiento	92
Gráfico 7	Distribución de frecuencias de la dimensión 2: selección	94

INTRODUCCIÓN

Por lo general es muy común escuchar en recursos humanos el tema de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas unas de otras. Sin embargo, también es común encontrar en esta área las descripciones de puestos o los requerimientos de los superiores en términos de competencias. Las mismas constituyen el factor integrador de todo el sistema de gestión de capital humano.

Al respecto, cabe mencionar que cada vez resulta más limitada y menos útil la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos, lo que genera preocupación ya que las organizaciones empresariales tienen como objetivo gestionar el talento de las personas, por lo que se requiere de metodologías que vayan más allá de la observación, de metodologías que permitan que el trabajador se involucre y trabaje de acuerdo a las necesidades de la empresa; y para alcanzar ello se debe, como primer paso, gestionar una efectiva selección de personal.

En el proceso de selección de personal la empresa se encuentra con algunos limitantes, entre ellos la preparación, tanto académica como profesional de los candidatos, ya que en la mayoría de casos no se encuentran en el nivel requerido por las competencias del puesto a ocupar. Como consecuencia de esto las organizaciones empresariales se ven obligada a elegir al candidato que, aunque no cumpla todos los requerimientos del perfil, sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades lo que le resta efectividad al proceso de selección de personal. En este sentido, es importante apostar por un proceso de selección de personal por competencias.

Lo que se pretende con la selección por competencias es estudiar las cualidades que posee el postulante para el puesto de trabajo, aunque indudablemente no se valoran en la misma medida, según sea su posición, no podemos medir las mismas capacidades en un personal de servicio que en el personal ejecutivo o de dirección. Las competencias tienen grados de evaluación que a través de la práctica y capacitación pueden aumentar, es en este contexto en donde juega un papel importante la metodología del Assessment Center.

La necesidad de las empresas de una rápida planificación y selección de sus recursos humanos tiene en la metodología del Assessment Center uno de sus recursos más completos y selectivos. La perfecta unión de test clásicos y pruebas interactivas de esta metodología, proporciona una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias de los empleados. En este sentido, la metodología del Assessment Center contribuye mucho en hacer efectivo el proceso de selección del personal, así como en potencializar las áreas de trabajo con la contratación de empleados idóneos para el cargo.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en cinco capítulos, considerando lo establecido por la Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Empresariales y Educación de la Universidad Alas Peruanas de la Filial Ica, como a continuación se detalla:

En el Capítulo I: Problema de investigación, se presenta el planteamiento de la problemática, la formulación del problema, los objetivos, así como la justificación y limitaciones del estudio.

En el Capítulo II: Marco teórico, se presentan a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, así como las definiciones de términos, también se encuentran las hipótesis y variables del estudio.

En el Capítulo III: Metodología de la investigación, se desarrolla el tipo y nivel de la investigación, la descripción del ámbito de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados, así como el plan de recolección y procesamiento de los mismos.

En el Capítulo IV: Resultados: se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, sobre la base de las variables, dimensiones e indicadores propuestos y se desarrolla la estadística paramétrica (r de Pearson y t de correlación) para demostrar mediante el razonamiento lógico las hipótesis de investigación.

En el Capítulo V: Discusión: se desarrolla una discusión tomando como referencia los resultados obtenidos, los antecedentes de investigación y las bases teóricas de las variables de estudio.

Finalmente, en las páginas complementarias se presentan las respectivas conclusiones, recomendaciones, fuentes bibliográficas y anexos del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los primeros desarrollos del Assessment Center (Centros de Evaluación) están vinculados con necesidades militares, sus antecedentes se remontan a la aplicación de técnicas psicológicas para la selección de choferes, aviadores y telegrafistas. Con estas experiencias se desarrollan numerosas investigaciones, particularmente en Alemania, ciertas restricciones impuestas por el tratado de Versalles promovieron una muy estricta selección de candidatos a oficiales. Empero, a la fecha esta metodología ha venido siendo adoptada en diversos campos como, el comercial, por diversos países de América latina generando resultados positivos.

En el caso de México se comenzó a utilizar el Assessment Center hace 20 años, pero se había dejado porque la tecnología era muy costosa. En los últimos 3 años, se volvió a despertar el interés por la técnica, en aquellas organizaciones que buscan evaluar a sus ejecutivos y conocer el potencial de desarrollo; esto les permite predecir el grado de probabilidad de éxito futuro, el desempeño del personal y descubrir el personal clave o potencial que pueda responder a las exigencias del puesto. (Botto, 2003)

En el caso de Argentina, se dio un rápido crecimiento con el uso del método Assessment Center (Centros de Evaluación), en los últimos años que resultó en una amplia y diversa utilización del mismo, con diferentes modalidades y propósitos, pero el fin es el mismo: 1. La selección de la

persona adecuada, ya sea que la selección se realice con personas ajenas a la organización o con personal interno a modo de promoción. 2. Ubicar al personal o reubicarlo según sus habilidades y en atención al puesto.

A nivel nacional no se tiene noticias o información sobre la aplicación del Assessment Center (AC) en las organizaciones empresariales, industriales o instituciones públicas y privadas del país, lo que genera una gran extrañeza toda vez que esta metodología coadyuva a conocer las reales competencias laborales del personal, y a comprender si estas son las más adecuadas para el puesto de trabajo al que se postula, lo que deviene en un beneficio para la empresa, ya que esta al contar con un personal con competencias idóneas para el cargo al que postula, se garantiza una mayor productividad y, en consecuencia, mejores rentabilidades.

Por otro lado, tenemos el tema del proceso de selección del personal, el cual, en la actualidad, es concebido como un proceso cada vez más complejo que requiere especificaciones más detalladas que guarden relación entre las especificaciones del puesto y las habilidades del postulante. Es así que, al buscar un candidato para un puesto, la empresa tiene que definir con claridad qué está buscando en términos de habilidades, carácter y competencias. ¿Qué parámetros debe cumplir el candidato, que grado de formación debe tener, que experiencia laboral debe acreditar y qué tecnología tiene que dominar? ¿Cuáles son las necesidades de la empresa en relación al puesto? Al respecto, Salazar (2011) afirma que la selección del personal es de vital importancia en toda la organización, de tal manera que el recurso humano se desempeñe de manera eficaz y eficiente en su puesto de trabajo sobre esto se puede decir: el proceso de selección del personal en gran parte de empresas peruanas en los departamentos administrativos prácticamente no existe, debido a que tiene un déficit en el proceso de realización del reclutamiento actual así, a no tener un procedimiento o sistema eficiente la selección de personal que realiza el departamento de recursos humanos no es de forma objetiva, lo realiza una persona que siempre busca la concordancia con las ideas del encargado y no con el perfil adecuado a la necesidad de dicha

institución y el recurso humano que se dispone para cada puesto de trabajo se instala por recomendaciones. En este sentido, un mal proceso de selección de personal puede detectarse a través de la productividad de los trabajadores, información que puede ser utilizada para mejorar el desempeño y rediseñar los procesos de selección de personal con la finalidad de captar talento idóneo para los cargos a desempeñar. Es así, que, sobre el mal proceso de selección de personal, Rojas (2010) afirma que la discriminación en los procesos de selección de personal en el Perú, es uno de los principales problemas que enfrenta la población y que está relacionado con la disponibilidad y la calidad del empleo. El análisis de la discriminación en el mercado de trabajo cobra especial relevancia, ya que la desigualdad de oportunidades y de trato constituye una forma de exclusión que agrava el desempleo y subempleo, siendo esto un problema en el proceso de selección por lo que se presenta en la diferenciación de trato a las personas por razón de su raza, color de piel o sexo, sin tomar en consideración los méritos ni las calificaciones necesarias para el puesto de trabajo de que se trate, lo que genera consecuencias negativas.

En el caso de la Agrícola “Don Ricardo”, esta es una empresa exportadora de uva de mesa, cítricos, palto y arándano, especializada en variedades sin semilla, que cuenta en la actualidad con un aproximado de 700 hectáreas en producción en el Valle de Ica, y con 2 plantas de packing, albergando más de 3500 colaboradores. Al respecto, en el periodo 2018 la Agrícola “Don Ricardo” ha requerido personal para que ocupen los cargos de jefes y coordinadores de diversas áreas (administración y finanzas, recursos humanos y planta) y ello porque la empresa ha experimentado una relativa disminución en su productividad y rentabilidad, lo que hace entender que algo está fallando o que se vienen tomando inasertadas decisiones, como en el caso de la selección del personal, en donde se ha evidenciado que el personal que ingresa a laborar en dicha empresa no es sometido a un proceso de selección apropiado. Es decir, las entrevistas y pruebas que se están tomando a los aspirantes en el proceso de selección son pruebas que no miden la habilidad ni competencia laboral idónea, deviniendo en la contratación de un personal poco productivo para la

empresa. En ese sentido, surge el interés por investigar sobre la metodología Assessment Center y comprender como dicha metodología se encuentra relacionada con el proceso de selección del personal a las diferentes jefaturas y coordinaciones, teniendo en cuenta de que la literatura internacional nos dice que el Assessment Center es una poderosa herramienta para reclutar al personal idóneo, aumentar el nivel de productividad y consecuentemente mejorar la rentabilidad de la empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?

1.2.2. Problemas específicos

P.E.1: ¿Cuál es la relación que existe entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?

P.E.2: ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?

P.E.3: ¿Cuál es la relación que existe entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

O.E.1: Determinar la relación que existe entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

O.E.2: Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

O.E.3: Determinar la relación que existe entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio se justifica desde diferentes aspectos:

- **Justificación teórica:** porque la investigación propuesta ha buscado mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos del Assessment Center y el proceso de selección del personal, encontrar la relación que estas variables tienen en la Agrícola “Don Ricardo”, cuyos resultados de esta investigación contribuirán en estudios de igual tema. Asimismo, también se justifica teóricamente porque existe un relativo vacío gnoseológico sobre ambas variables de estudio en la región de Ica y en particular de la empresa en mención.
- **Justificación práctica:** la presente investigación se realiza porque existe la necesidad de determinar el tipo de relación entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en los postulantes, el cual ha de servir de precedente para poder realizar estudios en otras organizaciones. Así como también puede servir como referente científico y objetivo para los gerentes, directivos y administradores que quieran mejorar la gestión de sus empresas.
- **Justificación metodológica:** para lograr los objetivos del estudio, se ha utilizado la técnica de investigación como la observación y la

encuesta para medir el Assessment Center y el proceso de selección del personal. En este sentido, el estudio ha brindado diversos aportes metodológicos como la elaboración de instrumentos válidos y confiables, el diseño de investigación a seguir, el tipo y nivel de investigación empleado, entre otros aportes que fortalecen el campo de la investigación científica.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones encontradas han sido:

- Dificultad en la escasez de conocimiento sobre el tema de investigación (Assessment Center y proceso de selección de personal). Con respecto a la variable Assessment Center se ha encontrado que hay una escasa producción investigativa sobre el Assessment Center en el país y peor aún en la región de Ica, lo que no coadyuva a la obtención de mayores conocimientos sobre esta variable, como, por ejemplo, no existen antecedentes nacionales ni informes científicos sobre el Assessment Center en el país, ni mucho menos en la región. Con respecto al variable proceso de selección de personal en la región de Ica, hasta el momento no se ha hallado libros, informes, reportes o tesis que hablen sobre esta variable en la Agrícola “Don Ricardo”.
- Dificultad de tiempo para la elaboración del presente estudio, siendo este muy poco, dado que, trabajo a tiempo completo en la Agrícola “Don Ricardo”, motivo por el cual el estudio se viene desarrollando con una disponibilidad de tiempo muy ajustada.
- Otra de las limitaciones presentadas es la poca disponibilidad de recursos financieros y económicos, pues toda investigación no solo requiere tiempo sino también inversión (dinero), que es indispensable para realizar las actividades inherentes a la investigación, como el traslado, las impresiones, los útiles de escritorio, etc.

Sin embargo, estas limitaciones han sido superadas gracias al empeño y en colaboración con su asesor a fin de culminar exitosamente el presente estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. Antecedentes internacionales

Becerra (2017). “Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales”.

Tesis para optar la licenciatura en Recursos Humanos en la Universidad Juan Agustín Maza, en Mendoza, Argentina. La metodología empleada en la investigación fue de tipo cualitativo. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que al considerarse el factor humano como el activo más importante de la organización es necesario conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.
- Se encontró que el Assessment Center permite detectar con rapidez determinados rasgos de la personalidad, como lo son la colaboración, el juicio crítico, la templanza, la abstracción, timidez, liderazgo, competitividad, entre otros.
- Se determinó que sin miedo a dudas el Assessment Center, forma parte del logro de incorporar al personal estratégico, trabajando en conjunto con la selección convencional.

Thaylor (2015). **“Diseño de un proceso de Assessment Center (centros de evaluación) en la selección de candidatos para puestos gerenciales en una institución financiera”**.

Tesis para optar la maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio en la Universidad de San Carlos de Guatemala, en Ciudad de Guatemala, Guatemala. La metodología empleada en la investigación fue de tipo explicativo. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Al especificar y conocer la metodología del Assessment Center (centros de evaluación), se logró obtener un panorama amplio de las actividades y procesos que se deben de realizar de forma ordenada y sistemática, para lograr con ello los resultados deseados.
- Se presentó la propuesta de Assessment Center a la Institución Bancaria para ser una herramienta que contribuya al proceso actual de selección, específicamente en puestos gerenciales.
- Utilizando la metodología de Assessment Center (centros de evaluación) se logró obtener información de las competencias establecidas por la Institución Bancaria, específicas y corporativas.
- Se determinó que el aporte que el Assessment Center (centros de evaluación) proporciona a través de la información de los resultados de evaluación de los candidatos que aplican a una vacante, apoya en la decisión final del proceso de contratación.

Ruiz (2014). **“Diseño y aplicación de un Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo dentro de la primera línea de reporte de la Empresa Jarygom S.A. en el año 2014”**.

Tesis para optar la licenciatura en Psicología Organizacional en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en Quito, Ecuador. La metodología empleada en la investigación fue de enfoque

cualitativo. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que el Assessment Center es una herramienta eficaz dentro de la medición de habilidades de líderes, los ejercicios planteados permitieron visualizar claramente las habilidades y las oportunidades de desarrollo de la primera línea.
- Se determinó que gracias al Assessment Center se generó un espacio que permitió tener en claro que es lo que se espera de los líderes frente a los retos organizacionales y que es lo que cada uno debe alinear para cumplirlo.
- Se determinó que el Assessment Center genera un nuevo enfoque para el desarrollo de las habilidades primera línea, el nuevo enfoque es un enfoque de creer en las capacidades y las oportunidades de desarrollo, es un enfoque que apuesta al aprendizaje, por ello se diseñó planes de desarrollo que buscan potencializar las competencias actuales.

Pérez (2014). **“La aplicación de la metodología de Assessment Center bajo las guías internacionales a una empresa del sector farmacéutico en Quito”**.

Tesis para optar la licenciatura en Psicología y Recursos Humanos en la Universidad San Francisco, en Quito, Ecuador. La metodología empleada en la investigación fue de enfoque cualitativo. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la correcta aplicación de la metodología del Assessment Center, combinada con otras herramientas en el proceso de selección, logra que se disminuya el nivel de rotación en los primeros dos meses de contratación, ya que esta metodología permite conocer si los candidatos poseen el nivel de competencias deseado para desarrollar las funciones de su cargo.
- Se evidenció que la adaptación a la cultura de la organización fue más exitosa que en procesos donde no se había aplicado el

Assessment Center posiblemente debido a que al tener una evaluación más profunda y holística del candidato, se puede determinar su futuro nivel de inclusión en la cultura.

- Se determinó que en la evaluación de desempeño de los nuevos colaboradores ingresados bajo la metodología de Assessment Center, estos presentan una calificación por encima del promedio, con buenos comentarios sobre la calidad de su trabajo.
- Se determinó que la correcta aplicación del Assessment Center ayuda a verificar competencias, rasgos de personalidad, si la persona encajará con la cultura empresarial y con el jefe.

Jacho (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”**.

Tesis para optar la licenciatura en Psicología Industrial en la Universidad Central del Ecuador, en Quito, Ecuador. La metodología empleada en la investigación fue de tipo comparativo. El investigador en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Al aplicarse el Assessment Center como proceso de selección de personal se comprobó que los candidatos tienen un excelente desempeño laboral en el cargo propuesto.
- Se determinó que el Assessment Center permite destacar las competencias máximas, de los candidatos las cuales se evidencian a través del mejoramiento del desempeño laboral de los participantes.
- Se comprobó que la aplicación del Assessment Center mejora en un 10 a 15 % las competencias de los trabajadores.
- Se pudo obtener información precisa y más completa sobre el potencial competitivo de las personas a través del Assessment Center.

Becerra (2011). **“El Assessment Center”**.

Tesis para optar la licenciatura en Psicología en la Universidad de Palermo, en Palermo, Argentina. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptivo. El investigador en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- La técnica del Assessment Center encuentra un incipiente origen principalmente durante la primera guerra mundial, tomando mayor énfasis en la década del 90. Hoy es una técnica muy necesaria para las empresas de primer orden y está siendo tomada en cuenta cada vez con mayor interés.
- Se determinó que el Assessment Center ayuda al conocimiento por parte de las empresas, es decir, es una ventaja para la empresa conocer un poco más de las características personales de los individuos y de las interacciones de éstos en un grupo colaboraron a su crecimiento. También es cierto que la globalización con su desmesurado avance y su continua exigencia de mejora en los tiempos y calidad de los procesos, ha obligado a las empresas que reclutan personal en tiempo record a buscar nuevas herramientas que sean efectivas y una de ellas es el Assessment Center.
- Se determinó que, en la actualidad, la técnica del Assessment Center se utiliza tanto para la selección de personal, como para la detección de necesidades de capacitación o de alguna intervención específica dentro de la empresa como por ejemplo desarrollo de Carrera.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Javier (2017). **“Proceso de selección personal y desempeño laboral en la Constructora GyQ de Huancayo”**.

Tesis para optar la licenciatura en Administración en la Universidad Continental, en Huancayo, Perú. La metodología empleada en la investigación fue de tipo básica y de diseño no

experimental, transversal y correlacional. La investigadora en su estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que el proceso de selección personal se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora GyQ de Huancayo, ya que se observa que los colaboradores están totalmente en desacuerdo con el proceso de selección, y se necesita mejorar el desempeño laboral; asimismo según los resultados estadísticos, el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.96999887, lo que nos indica que existe una relación significativa entre las variables proceso de selección del personal y desempeño laboral de los colaboradores de la constructora GyQ de Huancayo.
- Se determinó que la dimensión reclutamiento se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora GyQ de Huancayo, ya que se observa que los colaboradores están en desacuerdo con la dimensión del reclutamiento, y se necesita mejorar el desempeño laboral; asimismo según los resultados estadísticos, el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.93360504, lo que nos indica que existe una relación directa entre las variables reclutamiento y desempeño laboral de los colaboradores de la constructora GyQ de Huancayo.
- Se determinó que la dimensión de selección se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora GyQ de Huancayo, ya que se observa que los colaboradores están totalmente en desacuerdo con la dimensión de selección, y se necesita mejorar el desempeño laboral; asimismo según los resultados estadísticos, el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.95282379, lo que nos indica que existe una relación directa entre las variables selección y desempeño laboral de los colaboradores de la constructora GyQ de Huancayo.

Monar (2016). **“Plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal de una empresa de servicios en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2016”**.

Tesis para optar la licenciatura en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Privada Norbert Wiener, en Lima, Perú. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptivo. La investigadora en su estudio llegó a las siguientes conclusiones:

- Se encontró que el 8.0% de los encuestados manifestaron que no conocieron desde un principio las características del puesto. Mientras que, 92.0% trabajadores indicaron que si conocieron desde un principio las características del puesto. Esta información fue corroborada por los gerentes de la empresa quienes afirmaron que sí plantean bien la información sobre las características generales de los puestos de trabajo.
- Se encontró que 25 encuestados afirmaron que no se les realizó ningún llenado de formatos, exámenes, pruebas y/o test. Lo que demuestra que el personal es contratado sin medir sus conocimientos tanto psicológicos como generales.
- Por lo desarrollado en la investigación, y como propuesta de solución a esta problemática se concluyó como alternativa de mejora al problema identificado, la implementación de un Plan de Mejoramiento de Proceso de Selección de Personal para la Empresa Gimnasio Car Perú en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Se consideraron los resultados tanto del personal como de los gerentes que sí estuvieron de acuerdo con mejorar dicho proceso que beneficiará a ambos ya que se seleccionará mejor a los candidatos dando como resultado una descripción final de cada uno para el puesto deseado.

Quijano y Silva (2016). **“Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la Empresa de Transportes CIVA – Chiclayo 2016”**.

Tesis para optar la licenciatura en Administración en la Universidad Señor de Sipán, en Chiclayo, Perú. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptivo y de diseño correlacional. Las investigadoras en su estudio llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la relación existente entre la selección de personal en base a sus dimensiones procesos, instrumento y técnicas, con la variable selección de personal es positiva media con un ,687 de acuerdo a la correlación Pearson.
- Se encontró que el proceso de selección del personal en la Empresa de Transportes CIVA – Chiclayo, 2016, se ha determinado a través de las dimensiones comprendidas en la variable independiente en la cual tenemos a la dimensión procesos donde se observa un nivel de aceptación de 74% con calificación alta y 20% muy alta respectivamente, en ese sentido, se manifiesta que, dentro de los procesos de selección, se desarrollan actividades aceptables para los trabajadores.
- Se encontró que nivel de desempeño laboral que existe en los trabajadores de la empresa transportes CIVA – Chiclayo, 2016, posee un nivel relativamente alto, sin embargo, existen deficiencias en el indicador servicio el cual posee un promedio de 3.07 y el indicador responsabilidad un promedio de 2.50, siendo estos aspectos las consecuencias del inadecuado proceso de selección de personal.

Colca (2015). **“Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo 2015”**.

Tesis para optar la licenciatura en Administración en la Universidad Nacional del Altiplano, en Puno, Perú. La metodología empleada en la investigación fue de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. El investigador en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Con respecto al reclutamiento y selección de personal en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, se encontró que el 50% manifiestan que el proceso de reclutamiento es malo, el 64% de los encuestados califica de malo la estructura establecida por la Municipalidad Distrital de Atuncolla para el proceso de selección, así mismo el 57% mencionan que las evaluaciones teórica y práctica no se realizan o raras veces lo hacen y es malo y por último las herramientas psicológicas no son utilizadas es por ello que lo califican como malo.
- Se determinó que el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla es fundamental, ya que el activo que mueve la organización son las personas que laboran, no obstante existe un deficiente desempeño laboral tal como lo señala el 64% de las personas encuestadas dicen que solo algunas veces mantienen una imagen digna y confiable en lo que hacen, por otro lado el 71% muestra algunas veces buena disposición para cambiar las formas de trabajo, también el 57% menciona que algunas veces trabajan buscando cumplir con los objetivos institucionales y por último el 57% solo algunas veces persiste hasta lograr las metas y/u objetivos.
- Se determinó que tomando en cuenta los resultados obtenidos del proceso de selección de personal y desempeño laboral se pudo constatar que existen deficiencias y malos procesos de selección de personal lo que incide negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Atuncolla.

Galindo (2015). **“Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina registral, Sunarp, Tacna, 2015”**.

Tesis para optar el grado de magister en Gerencia Social y Recursos Humanos en la Universidad Nacional San Agustín, en

Arequipa, Perú. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptiva relacional. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que las circunstancias del ambiente interno de la Oficina Registral, SUNARP Tacna, que influyen en el proceso de selección del personal son: la complejidad administrativa (26.25%) y el tamaño de la organización (21.25%) y las circunstancias del ambiente externo que influyen en la selección del personal son: los cargos ofertados (25.0%).
- Se encontró que los límites de reclutamiento del personal de la SUNARP Tacna, son: las políticas organizacionales internas de promoción y de beneficio (38.75%) y las principales fuentes de reclutamiento de personal por la SUNARP Tacna, son: los anuncios en internet (53.75%).
- Se encontró que las características generales del desempeño laboral de la SUNARP Tacna, son: cumplimiento de metas (25.0%) y efectividad y responsabilidad (21.25%) y las características de alto rendimiento de los trabajadores es: fuerte orientación hacia las metas (47.50%).
- Se determinó que la selección de personal tiene relación con el desempeño laboral de los trabajadores de SUNARP Tacna, (98.75%) y los aspectos que tienen relación con el desempeño laboral, son: confiabilidad y solidez de los criterios de selección (41.25%) y proceso de selección de personal (31.25%).

Mallqui (2015). **“Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de punto para incrementar la productividad”**.

Tesis para optar el título en Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en Lima, Perú. La metodología empleada en la investigación fue de tipo descriptiva,

explicativa y cuantitativa. La investigadora en su estudio arribó a las siguientes conclusiones:

- Se ha logrado comprobar la optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la incorporación de personal operativo en una planta de confecciones de tejido de punto incrementa la productividad.
- Se ha comprobado que existe relación en utilizar un procedimiento que determine la correspondencia entre experiencia, habilidades y conocimiento que señala el postulante en la primera entrevista determine su mejor rendimiento permitiendo contribuir al incremento de productividad.
- Se ha comprobado que una mejor elaboración del perfil del postulante a partir de la primera entrevista permite que su labor en planta determine una mayor contribución en el incremento de productividad.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Assessment Center

2.2.1.1. Definición

La herramienta del Assessment Center fue desarrollada a partir del concepto de multi-evaluación, es decir, una persona es analizada (evaluada) por diversos observadores, y cada competencia es evaluada a través de varias herramientas. Este proceso de evaluación gira en torno a la objetividad y racionalidad. (Botto, 2003)

El Assessment Center es una metodología que consiste en evaluar las competencias laborales de los participantes a través de la observación directa de sus comportamientos, utilizando para ello ejercicios próximos a la realidad de situaciones profesionales diversas. Por tanto, implica un análisis detallado de diversos factores, que conducen a un modelo de competencias específicas a un cargo, en una determinada empresa. (Escamez, 2005)

El Assessment Center es una herramienta que permite identificar todos aquellos comportamientos observables establecidos en un inicio por los evaluadores, de modo que, de todas las técnicas existentes, el Assessment debe manejar o incluir herramientas de evaluación que enfoquen técnicas conductuales tales como las simulaciones y los ejercicios situacionales. Es importante recalcar que el Assessment está basado en la observación directa, por la cual obtendrá muestras de conductas que permitirán o establecerán pautas sobre el perfil característico de habilidades de un individuo. (Moreno, 2012)

Para Zumel (2015) el Assessment Center “constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias; también se analiza la interacción entre los candidatos, es decir, el comportamiento en situaciones que requieren establecer vínculos relacionales y sociales” (p. 25).

Mientras que para Becerra (2017) el Assessment Center “es el método por excelencia para poder seleccionar al personal por competencias” (p. 42).

Partiendo de las definiciones expuestas en los párrafos anteriores, en el presente estudio se concibe por Assessment Center como aquella metodología que implica una prueba conductual en donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. El Assessment Center nos permite evaluar las competencias que pueden ser utilizadas a todo nivel de la organización; aquellas empresas que poseen mayor conocimiento de esta metodología, lo utilizan además para cargos administrativos y operativos. Sin embargo, por ser una herramienta bastante profunda se utiliza también para ejecutivos y cargos críticos. Al respecto,

cabe mencionar que el Assessment Center constituye una importante metodología de evaluación y selección que utiliza distintos tipos de herramientas para determinar y medir las habilidades frente a los requerimientos del perfil de puesto a cubrirse en determina área de trabajo.

2.2.1.2. Historia del Assessment Center

La metodología Assessment Center ha sido usado para algunos propósitos en las organizaciones incluido selección de personal, diagnóstico, desarrollo hace algunos años, nace en la primera guerra mundial cuando el ejército alemán realizaba ejercicios prácticos con el fin de definir personas que realizarán espionaje, en esta técnica los candidatos participaban de una serie de actividades fuertes que ponían a prueba sus capacidades. En 1956, AT&T empresa telefónica, adoptó estas técnicas en un contexto organizacional (Moreno, 2012) con el objeto identificar futuros potenciales para cargos gerenciales, desde entonces el medio de evaluación empieza a desarrollarse a través de la observación como el medio de identificación de posibles empleados potenciales para posiciones en niveles Gerenciales. (George C. Thornton III, 2009)

En 1989 en el comité conformado por Duglas Bray y George Thornton III, miembros del Development Dimensions International y Colorado State University respectivamente, obtuvieron las siguientes definiciones: Es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados y diversas técnicas, donde los juicios hechos sobre la conducta, son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjuga y sintetiza en reuniones que tienen los

observadores o en procesos de integración estadística.
(Pautt, 2014)

2.2.1.3. Características del Assessment Center

Según Jacho (2012) la metodología Assessment Center tiene varias características, así tenemos:

- Es una herramienta de gestión orientada a la evaluación de las competencias laborales de los candidatos tanto en procesos de selección de personal como en otros procesos de responsabilidad de quien lidera la administración del Recurso Humano en las organizaciones de hoy.
- Se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables. Al aplicarla para evaluar competencias se pone en acción la demostración de la conducta de un candidato, por lo tanto, debe tener un umbral diferenciador, por lo que debe ser aplicada grupalmente y no de manera individual.
- Se puede aplicar en grupos de hasta 3, 6 y hasta 12 participantes o más, en todo caso se recomienda que si el número es mayor se conformen dos grupos o más si es necesario.
- Es una metodología flexible; tanto que se la puede adaptar a todas las competencias de su organización.
- Requiere de varios actores para ser considerada como Assessment Center: 1 moderador, observadores y participantes.
- Tiende a tener una duración entre 4 u 8 horas, dependiendo de la dinámica establecida. Hay quienes pueden durar hasta 2 y 3 días aplicando la técnica.

- Puede aplicarse en varias sesiones, de tal manera que usted la puede alternar con otras etapas del proceso de selección.
- Genera el consenso entre los evaluadores, de tal forma que se genera un sólo informe final de selección, de ese modo la evaluación final es la conclusión de varios observadores y no de una sola persona.
- Todos los participantes tienen la misma oportunidad de demostrar sus competencias.
- La Evaluación se basa en hechos y comportamientos observables, no en supuestos.
- La técnica se puede combinar con otras herramientas como las evaluaciones psicotécnicas.

2.2.1.4. Objetivos del Assessment Center y aplicaciones

Según George y Thornton III (2009) se puede definir como objetivos de la metodología Assessment Center los siguientes puntos:

- Selección o promoción adecuada del personal.
- Desarrollo de las competencias laborales.
- Diagnóstico sobre el desempeño laboral.

Dentro de la utilización de la herramienta Finkle, Jones y Alexander (citados por Pautt, 2014), dieron a conocer que los resultados del Assessment center son útiles para:

- Planear reemplazos de los cargos directivos.
- Identificar los directivos potenciales dentro de la organización.
- Identificar miembros de grupos minoritarios que tienen potencial.
- Planes de carrera.
- Planes de desarrollo profesional en una empresa.

- Beneficiar a los observadores en cuanto a la formación y experiencia en la evaluación de los participantes.
- Planificación del entrenamiento.

2.2.1.5. Diseño del Assessment Center

Para definir el diseño del Assessment se deben usar la siguiente metodología: 1) analizar el trabajo, 2) identificar tareas claves, 3) identificar competencias, y 4) diseñar ejercicios.

Existen barreras, dificultades y retos al desempeño que son necesarios identificar para un buen diseño de la herramienta, estas barreras son situaciones que se presentan en la vida real en la ejecución de las tareas claves del cargo y que incrementan el grado de dificultad y esfuerzos para realizar la tarea de manera competente. Dentro de su diseño debemos identificarlas para incorporarlas en ejercicio, pues son las que ponen a pruebas las reales competencias requeridas por el cargo. (Moreno, 2012)

Heinsman, Hoogh, Koopman, y Van Muijen (Citados por Ruiz, 2014) analizaron la tendencia de los evaluadores a reducir el número de dimensiones durante el proceso de certificación como una forma de compensar la sobrecarga cognitiva producida por el exceso de información. Para minimizar este problema se sugiere evaluar pocas dimensiones, entre tres y siete en la evaluación general y se realicen entre dos y cuatro ejercicios. (Pautt, 2014)

Los ejercicios deben ser desarrollados en función de las tareas y las competencias del cargo. Solo cuando el ejercicio evidencia la competencia requerida por la tarea, se lo puede considerar un buen diseño de ejercicio.

A. Criterios de desempeño

Son estándares que puntualizan la forma competente de desempeñar una actividad o una función. Los Criterios de Desempeño se identifican por medio de un análisis de incidentes críticos:

- Errores cometidos por el o los ocupantes del cargo (generados por el propio ocupante).
- Barreras, dificultades o retos que se presentaron en el desempeño de la función (son generados por factores externos al ocupante)

Los incidentes críticos son importantes para definir los criterios de desempeño y dan lugar a los formatos de evaluación además ofrecen criterios para el diseño relevante de los ejercicios del Assessment Center y clarifican las condiciones del desempeño. (Moreno, 2012)

B. Dimensiones que se evalúan

Las dimensiones son las competencias identificadas para evaluar el buen desempeño del cargo, las cuales deben haberse identificado de forma correcta previo al diseño del Assessment Center, las dimensiones que se evalúan son definidas gracias al análisis del puesto de trabajo, tanto el número como la naturaleza de las dimensiones a evaluar deben ser definidas para identificar el tipo de Assessment Center. (Pautt, 2014)

Las consideraciones principales para los ejercicios son las dimensiones identificadas que generan los comportamientos que interesa observar y que evidencian pertinencia respecto a los objetivos del Assessment Center. (Moreno, 2012)

C. La Validez predictiva

La Validez del contenido del Assessment Center debe tener relación con el grado en que los ejercicios se corresponden con las funciones claves y competencias del cargo. Es necesario asegurar que los observadores tengan el entrenamiento para desempeñar su papel en las simulaciones. Los ejercicios deben ser un reflejo de una tarea o simulación del trabajo para que active las mismas competencias del trabajo y cumpla con el estándar de calidad más importante del Assessment Center y la validez de contenidos. (Flanary, 2009)

Heinsman dentro de los estudios desarrollados manifestó que, si los ejercicios que se realizan en el Assessment Center están bien desarrollados y se encuentran fuertemente vinculados a los comportamientos de su labor futura, proporcionará a los evaluadores ideas sobre el potencial y rendimiento del candidato en un futuro. (Pautt, 2014)

Dentro de los ejercicios es de suma importancia identificar correctamente su diseño para lograr fidelidad dentro del mismo, así tenemos la siguiente clasificación:

- La fidelidad física significa que el estímulo que presenta la situación es muy similar a la actividad laboral que intenta representar.
- La fidelidad psicológica el énfasis está en diseñar un ejercicio que demande las mismas cualidades psicológicas que la actividad de trabajo. (Moreno, 2012)

D. Entrenamiento a los observadores

Las conductas generadas por los ejercicios en el Assessment Center son observables y es por ello que el papel de los observadores es de suma importancia. Se requiere un grupo de personas entrenadas, conocedoras de

las conductas a ser identificadas dentro del proceso. (Ducan, 2012)

Existe la necesidad de formar los observadores proporcionando un profundo entendimiento de los elementos esenciales del Assessment Center y desarrollando habilidades como comunicación, evaluación, observación, análisis de conductas; el entrenamiento de los observadores es una actividad esencial para asegurar la correcta labor dentro del proceso. (Krause, 2005)

Los observadores deben desarrollar la habilidad de diferenciar entre la observación de una conducta y lo que puede decir el evaluado para hacerse pensar que tiene esa conducta. Dentro del entrenamiento a los observadores deberemos obtener familiaridad con los ejercicios, de tal manera que los participantes logren manejar y dominar las listas de chequeo de las conductas, diferenciar las conductas de juicios de valor, disminuir los errores de observación, mejorar los ejercicios, establecer los tiempos de duración y medir la confiabilidad interobservadores. (Moreno, 2012)

Dentro de los puntos que es necesario entrenar a los observadores está el aprender a evitar los llamados “errores del evaluador”, tendencias de evaluación muy comunes en personas sin entrenamiento. Los errores de evaluación son los siguientes (tomado de Ruiz, 2014):

- i) La primera impresión:** las personas cuando conocen a alguien efectúan juicios sobre ella. Generalmente estos juicios no están basados en la lógica, son resultado del relacionamiento con experiencias pasadas y con individuos que se asemejan a la persona que se está conociendo.
- ii) Juicios preconcebidos (prejuicios):** se tiende a clasificar a las personas por tener algunas características

y por ello se cree que deben comportarse de la manera que el observador espera.

- iii) Similitud personal:** a la gente por lo general le agradan las personas que actúan o piensan como uno mismo y demuestran características a las que ambos aspiran. Es una forma de clonación social.
- iv) Efecto de halo:** la gente por lo general al ver a alguien que le impresiona, tiene la tendencia a poner de lado cualquier defecto que el individuo pudiera tener.
- v) Tendencia a establecer comparaciones:** al observar a otros en acción, la gente tiene la tendencia a compararlos entre ellos, en vez de juzgar a cada individuo contra un estándar o perfil establecido.
- vi) Efecto de la principal experiencia:** la gente por lo general se forma una opinión sobre las cualidades de un individuo, basándose únicamente en un evento, en vez de una cuidadosa evaluación de todas sus acciones en la mayoría de los eventos.
- vii) Necesidad de autoestima:** es mucho más fácil y más grato encontrar defectos que elogiar. Las personas que tienen necesidad de autoestima encuentran la forma más fácil de atender esa necesidad, mencionando defectos o rebajando a los demás. En consecuencia, encuentran, más de lo negativo en vez de lo positivo en los demás, como medio para atender su necesidad y así engrandecer su propia imagen.
- Viii) Efecto de actividad:** algunas investigaciones indican que la gente considera que los individuos activos y bulliciosos, son personas que tienen habilidades para dirigir; mientras que las personas tranquilas se las ve con poca capacidad para el mando. (Moreno, 2012)

E. Registro de conductas

Dentro del esquema investigado del registro de conductas se destacan dos métodos para el registro: método de la lista de chequeo y método de observación y registro de conductas.

Cuando las conductas han sido clasificadas, procede su valoración en términos de efectividad del desempeño. La pregunta que debe responder los observadores a cada conducta es: ¿Qué tan efectiva es esta conducta desde el punto de vista del desempeño? ¿Representa esta conducta un desempeño efectivo de la dimensión?

Puede argumentarse que tanto la clasificación como la valoración son altamente especulativos pues dependen de la opinión personal del observador. Sin embargo, hay que recordar que esta apreciación esta matizada por dos elementos: el observador ha sido entrenado y el observador discutirá sus análisis con otros observadores a fin de llegar a un consenso.

Una vez concluido el Assessment Center se hace una integración por competencia o dimensión conductual, no interesa medir el desempeño en cada ejercicio, si no en cada una de las dimensiones de conducta que se pudieron observar.

Finalmente, cada observador expone su análisis y los demás lo escuchan con el objetivo de solicitar aclaraciones, formular objeciones, examinar las conclusiones, profundizar el análisis y tomar una decisión respecto a la calificación del participante. Los juicios resultantes deben estar basados en el consenso de los observadores en los diferentes ejercicios. (Moreno, 2012)

F. Retroalimentación a los participantes

Después de un Assessment Center los participantes generan grandes expectativas sobre los resultados del proceso, es así que la retroalimentación a los participantes sobre los resultados del Assessment es un proceso necesario que debe realizarse en cualquier tipo de Assessment. (Cripps, 2005)

Si es un Assessment con fines de selección o promoción, se informa a los participantes la decisión de selección o promoción que se haya tomado. En el caso de un Assessment con fines de diagnóstico es necesario entregar la retroalimentación de forma detallada en cada una de las competencias medidas. (Ducan, 2012).

Cuando se trata de un Assessment con fines de Desarrollo, no se suele generar un informe escrito de retroalimentación porque este se ofrece durante el Assessment de manera verbal al final de cada ejercicio. El Assessment de desarrollo es una forma de entrenamiento que busca crear un espacio seguro y no amenazante para que los participantes ensayen varias habilidades. En este contexto de aprendizaje es crítico que la retroalimentación se ofrezca inmediatamente al final de cada ejercicio, para que el participante aprenda de su actuación. (Moreno, 2012)

Finalmente, lo que se busca con la retroalimentación es que el participante defina acciones sus competencias, lograr que este proceso enfoque de forma clara sus oportunidades de mejora. (George y Thornton III, 2009)

Esta fase del Assessment ha generado algunos debates sobre si la construcción del informe debería estar enfocado en las dimensiones o en los ejercicios:

- Cuando la retroalimentación se enfoca en las dimensiones la información es relevante a una amplia

variedad de situaciones basadas en lo observado en el ejercicio.

- Cuando la retroalimentación es construida en base al ejercicio podría enfocarse al ejercicio planteado y no generar una conexión con la vida real.

Smither, London y Reilly (citados por Ruiz, 2014) proponen ocho grandes factores que determinan el grado de cambio del comportamiento y de mejora del desempeño laboral después de una retroalimentación:

- Las características de la retroalimentación.
- Las reacciones iniciales a la retroalimentación.
- La personalidad.
- La información de orientación.
- La necesidad de cambio.
- La creencia sobre el cambio.
- La fijación de objetivos.
- La toma de acciones. (Pautt, 2014)

2.2.1.6. El Assessment Center paso a paso

A. Antes del Assessment Center

Según Jacho (2012) antes de la ejecución del Assessment Center es importante que usted tenga en cuéntalo siguiente:

- **Paso 1:** Contar con el perfil del cargo a evaluar (por competencias preferiblemente).
- **Paso 2:** Establecer las conductas a evaluar. Recuerde que es importante tener definidos los comportamientos de cada competencia a evaluar. escoja las más importantes para el cargo. Los comportamientos marcan la pauta para el diseño de las pruebas y observación de los mismos.
- **Paso 3:** Establecer la lista de candidatos a evaluar. Recuerde que estos perfiles deben ser homogéneos,

con ello se garantizará mayor objetividad y transparencia en los resultados del Assessment.

- **Paso 4:** Designar al Moderador y/o Administrador de la prueba. Si usted tiene institucionalizado el Assessment center delegue este rol a quien considere que posee las competencias para desempeñarlo, ya que se requiere de compromiso, profesionalismo y responsabilidad para su implementación.
- **Paso 5:** Seleccionar a los Observadores/Evaluadores. Determinar quién será el Observador Asistente y quiénes los observadores pasivos. Seleccione su grupo de evaluadores, capacítelos y conforme con ellos un equipo evaluador para cualquier tipo de rol a nivel interno y/o externo. Entre más experiencia y preparación tengan los evaluadores en este tipo de pruebas; mayor objetividad y eficacia tendrá en los resultados.
- **Paso 6:** Entrenarlos en la técnica en caso de que no hayan hecho parte de su programa institucional de Evaluadores de Competencias. No olvide que sus evaluadores deben conocer detalladamente cómo se aplica el Assessment center; es por ello que es importante certificar su formación
- **Paso 7:** Seleccionar y diseñar las técnicas a utilizar, teniendo en cuenta las competencias del cargo en cuestión. En el diseño de las técnicas pueden hacer parte los observadores. Recuerde que el Assessment le da modelos de técnicas, pero no le diseña la situación; usted tiene este principal papel. Por lo que el rol de los evaluadores es importante dado el nivel de creatividad que su diseño muestre.
- **Paso 8:** Diligenciar los formatos correspondientes y entregarlos a los observadores. Puede escoger entre varios tipos de formatos según su preferencia de

calificación. Recuerde que el Assessment center tiene su protocolo, por lo que es necesario diligenciar los formatos antes de iniciar la aplicación de las técnicas.

- **Paso 9:** Hacer una reunión previa con los observadores a fin de unificar criterios de evaluación despejar inquietudes. Explicar las técnicas a utilizar.
- **Paso 10:** Hacer la convocatoria de los aspirantes para la aplicación de la técnica con la debida anticipación.
- **Paso 11:** Contar con los recursos necesarios para la ejecución de la prueba. Igualmente, acondicionar el ambiente necesario para su ejecución. Recuerde que cada ejercicio situacional requerirá de unos recursos mínimos y máximos. (Jacho, 2012)

B. Durante el Assessment Center

- **Paso 12:** Recepción de los participantes: En el momento en que se reciben a los participantes es importante tener en cuenta los siguientes aspectos y/o condiciones: ubicarlos en el recinto correspondiente, entregarles escarapelas con sus nombres. - Entregarles material de trabajo como hojas, lápices, borradores, etc., explicarles el uso de aspectos logísticos y disposición de cafetería.

Con respecto a la ubicación de los participantes, cabe mencionar que una vez recibidos y ubicados en el recinto correspondiente, es importante situar a los participantes dentro de la estructura logística diseñada para la ejecución de las pruebas. Algunos de los ambientes logísticos utilizados son: tipo sala de juntas, tipo auditorio, tipo mesa redonda.

Con respecto al desarrollo de los ejercicios, cabe mencionar que inmediatamente se procede a desarrollar los ejercicios previamente diseñados para evaluar las

competencias laborales del cargo en cuestión; para lo cual es importante que el moderador:

- Dé a conocer las instrucciones del ejercicio a realizar.
 - Determine el tiempo que durará la prueba.
 - En caso de que haya roles en el ejercicio, los asignará a los participantes.
 - Se cerciorará de que las instrucciones hayan quedado claras.
 - Observará el desarrollo normal del ejercicio y hará sus respectivas anotaciones en su planilla de evaluación.
 - Despejará las inquietudes o inconvenientes que surjan durante la ejecución de la prueba.
 - Suspenderá la prueba cuando haya terminado el tiempo establecido.
 - Cada vez que termine un ejercicio y se dé inicio a otro, el moderador deberá dar las instrucciones correspondientes.
 - Hacer el cierre de la actividad agradeciendo la participación de los aspirantes dentro del proceso.
- (Jacho, 2012)

C. Después del Assessment Center

Con respecto a la calificación de las observaciones, una vez terminada la aplicación de los ejercicios, inmediatamente se procederá a realizar la evaluación individual por parte de cada observador, para lo cual es valioso que cada uno dé su percepción individual de lo analizado, por lo que deberá registrarlo en el formato respectivo. En este paso es importante que cada evaluador diligencie el respectivo formato con el fin de que éste quede de evidencia dentro del proceso evaluativo. En él se registrarán o calificarán los comportamientos y todos

aquellos datos u observaciones relevantes durante la ejecución de la prueba.

Con respecto a la evaluación consolidada de participantes; tal y como se indicó, cada observador deberá registrar los comportamientos observados a cada participante en la planilla respectiva; con el fin de establecer el margen diferenciador entre uno y otro.

Con respecto a al consenso de los resultados, los observadores habrán de debatir los resultados y establecer quién es el candidato con mayor nivel de competencia. Deberán llegar a un acuerdo unánime, y definir un ranking de posiciones entre los candidatos evaluados. (Jacho, 2012)

D. Informe final del Assessment Center

Es importante anotar que el Assessment center sugiere elaborar un sólo informe final sobre aquel o aquellos candidatos con mayor nivel de opción o competencia según lo evaluado en las simulaciones. Dicho informe debe ser firmado por todos los evaluadores presentes durante la ejecución del mismo. El Assessment center no es definitivo a la hora de escoger, eso lo decide la empresa. Puede que para una sea la etapa del proceso de selección, a la que se le suman los resultados de otros instrumentos y/o herramientas aplicadas; mientras que para otra organización puede ser determinante para la toma de decisión final. (Jacho, 2012)

E. Informe y/o retroalimentación

Una de las ventajas del Assessment center consiste en que los participantes logran percibir cómo le fue así mismos frente a sus competidores. Cuando se hace a nivel interno es sano dar una retroalimentación de los resultados a quienes en el participaron, sobre todo un informe tipo

FODA, y se debe tener siempre cuidado en no herir susceptibilidades. (Jacho, 2012)

2.2.1.7. Importancia del Assessment Center

Según Botto (2003) el Assessment Center es muy importante por múltiples razones, así tenemos:

- Permite evaluar tanto las capacidades individuales de cada candidato a un nuevo puesto de trabajo como las habilidades que demuestra en la interacción y participación de actividades grupales.
- Genera una alta fiabilidad y validez, relativo a la menor necesidad de realización de inferencias como la potencia de entrenamiento que deben poseer los encargados de la realización de este sistema de evaluación. Se destaca que, en selección de personal, no debe olvidarse que la subjetividad con que nos manejamos puede dificultar la elección del mejor candidato para un puesto de trabajo, ya que los prejuicios e ideas preformadas no permiten que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.
- Aumenta la precisión de las observaciones, lo cual se alcanza dependiendo de normas preestablecidas, las cuales deben ser implementadas y supervisadas por observadores con alta capacidad para registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos, utilizando un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación.
- Apoya como selectores a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante.

- Ayuda en la identificación de los mejores candidatos, detecta fortalezas y debilidades de los aspirantes, identifica las necesidades de capacitación.
- Orienta a los candidatos a obtener un mejor conocimiento de ellos mismos, sobre todo, acceden de manera más transparente a las exigencias del puesto.

2.2.2. Proceso de selección del personal

2.2.2.1. Definición

Según Bonache (2002) la selección del personal “es el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación perfecta de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos válidos y confiables” (p. 19).

Para Grados (2003) la selección del personal es la “técnica encaminada a encontrar a la persona adecuada para el puesto de trabajo adecuado” (p. 46).

La selección del personal es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. (Mondy y Noé, 2005)

Por su parte Alles (2006) sostiene que la selección del personal “es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (p. 22).

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos

que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2011)

Sobre lo expuesto en los párrafos anteriores, en el presente estudio se concibe como selección del personal al proceso en el que los candidatos reclutados son los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección del personal implica un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. Asimismo, cabe mencionar que la selección de personal es el inicio y la base de los demás subsistemas, pues la misma tiene como finalidad filtrar y elegir al candidato más óptimo para un puesto de acuerdo a las características establecidas en la organización, además al cometer errores por más mínimos que estos sean en este sistema, daremos paso a un sin fin de conflictos laborales como ausentismo, atrasos, bajo nivel de productividad y problemas con el ambiente en que se desarrolla su trabajo, de aquí la importancia de saber elegir al candidato idóneo para el puesto adecuado con métodos y técnicas muy bien cimentadas. También se considera que la selección de personas actúa como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

2.2.2.2. Etapas del proceso de selección del personal

Según Mallqui (2015) todo criterio de selección se basa en la información que se obtiene del análisis y

especificaciones del puesto vacante. La planeación de personal, el análisis de puestos y los candidatos son las tres variables que determinan en gran parte la eficiencia del proceso de selección. El proceso de selección de personal varía según las necesidades de cada organización, pero en general consta de las siguientes etapas que los candidatos deben superar.

A. Recepción de solicitudes

Es el resultado del proceso de reclutamiento. La solicitud del personal constituye la llave que arranca el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar a una persona para que ocupe un puesto vacante especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer. (Chiavenato, 2011).

Las solicitudes son también importantes porque le permiten a la compañía obtener la información que desea. Además, el llenado de la solicitud cumple también el papel de obstáculo; esto es, si el puesto requiere que la persona sea capaz de seguir instrucciones, y no puede hacerlo al llenar la solicitud, se tendrá una razón para rechazar su candidatura. Por último, las solicitudes requieren de una firma que atestigüe la veracidad de la información proporcionada, así como el permiso para verificar las referencias. Si en un momento posterior, la compañía descubre que la información es falsa, podrá ocasionarse el despido inmediato de la persona.

B. Pruebas de idoneidad

Son instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estas pruebas incluyen exámenes psicométricos,

tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que evalúan conocimientos para el puesto en cuestión.

Las pruebas se usan para fines de evaluación. Se pueden dividir entre pruebas generales y/o específicas. Estas pueden incluir cálculos numéricos, verbales, gráficos, historia, cultura general, etc. Dichas pruebas se utilizarán para tomar decisiones así que la persona que sea responsable de tomar el examen deberá comprometerse a proporcionar una información clara y precisa. Las organizaciones también pueden utilizar las pruebas psicométricas no solo como base para tomar decisiones de administración o capacitación, sino como retención de talento mediante el desarrollo de planes de carrera basado en el potencial de los colaboradores. Según Chiavenato (2011) las pruebas sirven para evaluar los conocimientos y habilidades, adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio” (p. 154).

C. Entrevista de selección

Es una conversación formal que se lleva a cabo entre el aspirante al puesto y un especialista de recursos humanos y/o el jefe inmediato del puesto de que se trate o un ejecutivo de la organización. Según lo establece Grados, (1989) la entrevista de selección se puede definir como: “la comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante a empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que lograra una mejor actuación” (p.114).

La entrevista de selección es la técnica más usada, en la realidad la entrevista tiene innumerables aplicaciones en la organización. Puede servir para tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como

entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevistar de separación cuando salen los empleados que renuncian o los que son despedidos de la empresa. (Chiavenato, 2011).

La importante de aplicar esta técnica dentro del proceso de selección, es que permite obtener información con cierto grado de profundidad y amplitud de distintos puntos de interés con la única finalidad de obtener, apreciar y visualizar el tipo y el grado de interés que tiene cada persona por el puesto, ya sea su motivación, sus características físicas y personales. Adicionalmente, permite aclarar dudas originadas por los resultados obtenidos durante el proceso de selección hasta el momento aplicado.

D. Verificación de datos y referencias

Este proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se conversa con sus familiares y vecinos, y se piden referencias en sus anteriores empleos. Esta etapa implica emprender la investigación de los antecedentes de aquellos solicitantes que aparentemente ofrecen un potencial como empleados. Para ellos se puede establecer contacto con los anteriores patrones para confirmar el registro e empleos que haya hecho el candidato y para conocer su valoración acerca del desempeño del mismo, así como con otras referencias personales; se pueden verificar los datos de la escolaridad que se muestren en la solicitud, sus referencias de crédito y sus antecedentes penales. (Galindo, 2015)

El sentido común ordena que se investigue tanto como sea posible acerca de sus candidatos antes de tomar

la decisión final sobre la contratación. Si se fracasa en dicha tarea, se pueden tener efectos negativos sobre la organización, tanto en términos de costos como de moral. Pero puede ser difícil obtener la información necesaria, especialmente cuando existen preguntas que invaden la privacidad del personal.

E. Examen médico

El siguiente paso es el proceso de selección, consiste en hacer que el solicitante se haga un examen físico - médico. Sin embargo, al hacerlo la compañía debe demostrar que las razones que lo sustentan están relacionadas con el puesto de trabajo. Los exámenes médicos solamente se pueden usar como instrumento de selección para descartar a aquellos individuos que no pueden cumplir con los requerimientos físicos del puesto, por ejemplo, a los bomberos se les exige que realicen una serie de actividades que requieren ciertas condiciones físicas. Deben demostrar que tienen la condición necesaria para subir por una escalera, arrastrar una manguera de cuatro pulgadas llena de agua o para cargar una víctima lesionada. (Galindo, 2015)

Además de su uso como herramienta de evaluación, existe otro propósito en los exámenes médicos: demostrar que se poseen los estándares mínimos de salud para enrolarse en los programas de salud y seguro de vida de la compañía. Además, una empresa debe utilizar este examen para proporcionar una base de datos en caso de que el empleado interponga en el futuro una demanda por accidente de trabajo. Sin embargo, esto ocurre una vez ha sido contratado. En ambos casos la compañía absorbe los gastos del examen médico.

F. Descripción realista del puesto

Debe ser muy claro y objetivo al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar. Implica realizar un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

Según (Mondy y Noe, 2005), nos dice que la descripción de puesto es un documento que nos proporciona información con respecto a las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las competencias mínimas aceptables que debe tener una persona para desempeñar un trabajo en particular están contenidas en la especificación de puesto. Al respecto Chiavenato (2011) comenta que para hacer una descripción realista de los puestos primero debe existir un análisis del puesto, y ello implica la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades, es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. Cada una de los requisitos tanto intelectuales y físicos, sus tareas y responsabilidades son las constancias en este proceso de ayuda para los siguientes procesos que dependen de ellos.

G. Decisión de contratar

Es el paso final del proceso. Se decide contratar al mejor aspirante para cubrir la vacante. Recursos humanos solo sugiere, pero la decisión recae en el jefe inmediato o en

algún ejecutivo previamente señalado para tal efecto. La decisión real sobre una contratación la debe hacer el gerente del departamento donde existe la vacante. Dado que no necesariamente es ésta situación en todas las organizaciones, se debe reconocer la autoridad del gerente del departamento. Primero, el solicitante eventualmente trabajará para este gerente y, por lo tanto, es necesario que entre ambos exista una buena “empatía”. Segundo, si la decisión tomada no es la correcta, el gerente contratante no tendrá a nadie más a quien culpar. También es importante recordar que aquellos finalistas que no logren la contratación, se merecen la atención de que se les informe que no obtuvieron el empleo. (Monar, 2016)

2.2.2.3. Modelos del proceso de selección del personal

Minguez (2006) menciona que existen varios modelos de selección del personal, así tenemos:

A. Modelo de selección tradicional

Este modelo supone una relación lineal entre un parámetro secundario que llamaremos “predictor” y otro parámetro primario que denominamos “criterio”, de forma que sería seleccionado cualquier candidato que presenta el valor más alto. Los pasos a seguir según este modelo son cinco: a) Realizar un análisis del trabajo para el cual debemos seleccionar un candidato, determinado aquello que se considera como eficaz. b) Formular una hipótesis que relacione criterio y predictor. c) Decidir que prueba objetiva, que datos de información biográfica, etc. Se utilizará como predictores, determinando si realmente el instrumento elegido mide lo que se desea. d) Aplicar al predictor a los candidatos. e) Transcurrido un espacio de tiempo, correlacionar ambos valores.

B. Modelo secuencial de toma de decisiones

Este modelo se distingue por utilizar decisiones graduales y secuenciales en las distintas fases del proceso de selección, no emitiendo juicios únicos y definitivos acerca de los candidatos. Se eliminan resultados extremos y tomamos los intermedios de cada uno de los candidatos distribuidos a lo largo del tiempo.

C. Modelo comparativo de perfiles

Este modelo busca aquellas cualidades, rasgos, aptitudes, etc. Que posee el trabajador ideal en ese puesto de trabajo para que sirva de “modelo” al que los candidatos deben parecerse. De esta forma obtenemos un “perfil ideal” que sirve para preseleccionar primero y seleccionar después a los candidatos cuyo perfil se aproxima al modelo, este modelo presupone que dentro de cada puesto de trabajo existen una serie de parámetros muy concretos que definen al candidato ideal. El problema que plantea este modelo es que pondera de la misma forma todos los factores que componen el perfil ideal.

2.2.2.4. Técnicas para un proceso de selección de personal

Hoy en día existe un gran número de técnicas que usan las empresas para elaborar su proceso de selección. La finalidad de dichas técnicas es el permitir recabar, verificar y confirmar información presentada por el candidato sobre sus características personales y profesionales para, finalmente, realizar la evaluación y elección correspondiente y así en un futuro permisible desempeñe su labor para el puesto requerido.

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados. Según Chiavenato (2011), “Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos” (p. 149).

A. Entrevista de selección

Según lo establece Grados, (1989) la entrevista de selección se puede definir como: “La comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante a empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que lograra una mejor actuación” (p.114).

La importante de aplicar esta técnica dentro del proceso de selección, es que permite obtener información con cierto grado de profundidad y amplitud de distintos puntos de interés con la única finalidad de obtener, apreciar y visualizar el tipo y el grado de interés que tiene cada persona por el puesto, ya sea su motivación, sus características físicas y personales. Adicionalmente, permite aclarar dudas originadas por los resultados obtenidos durante el proceso de selección hasta el momento aplicado.

B. Pruebas de conocimientos o habilidades

Se usan para fines de evaluación. Se pueden dividir entre pruebas generales y/o específicas. Estas pueden incluir cálculos numéricos, verbales, gráficos, historia, cultura general, etc. Dichas pruebas se utilizarán para tomar decisiones así que la persona que sea responsable de tomar el examen deberá comprometerse a proporcionar una información clara y precisa.

Las organizaciones también pueden utilizar las pruebas psicométricas no solo como base para tomar

decisiones de administración o capacitación, sino como retención de talento mediante el desarrollo de planes de carrera basado en el potencial de los colaboradores.

Según Chiavenato (2011) “las pruebas sirven para evaluar los conocimientos y habilidades, adquiridos a través del estudio, la practica o el ejercicio” (p. 154).

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnostico real de las habilidades del candidato lo que proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

C. Exámenes de personalidad

Este tipo de pruebas indica una proyección de los rasgos de personalidad determinados por el carácter o el temperamento; es decir, acorde a las características del aspirante. La aplicación de estas pruebas es indispensable la participación de un psicólogo ya que son muy útiles en los procesos de selección o en la planeación del desarrollo profesional.

Como afirma Chiavenato (2011) “un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlos de los demás” (p.156).

D. Prueba de temperamento

El examen temperamento según Sabino (2004) “es un tipo de prueba psicotécnica que evalúa la personalidad, rasgos, actitudes, aptitudes, agilidad”.

Dicho tipo de prueba permite estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante. Es decir, permite analizar su personalidad, motivaciones, emociones, inestabilidad y otras características del carácter.

Según afirma Chiavenato (2011) “un correcto examen permite obtener mejores resultados para evaluar a los candidatos” (p.156)

El examen de Temperamento constituye una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas. Finalmente, este examen se enfoca sobre todo en las aptitudes con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

E. Técnicas de Simulación

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen métodos verbales o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización lo que significa construir un escenario o un contexto dramático en el presente, en el aquí y en el ahora para desarrollar el evento que se pretende analizar de forma tan parecida a la realidad. (Chiavenato, 2011)

Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico o sea además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización y ellos proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. (Chiavenato, 2011)

2.2.2.5. Identificación de las características personales del candidato

Identificar y localizar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad, requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las

repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñara. Cuando aún no se ha llenado el puesto, la situación se complica, porque requiere de una visión anticipada de la interacción entre la persona y la tarea. Casi siempre las características individuales se relacionan en cuatro aspectos. (Chiavenato, 2011)

- **Ejecución de la tarea entre sí:** La tarea a ejecutar exige ciertas características humanas o aptitudes como: atención concentrada o aptitud para los detalles; atención dispersa o visión implícita e incluyente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal para percibir figuras o símbolos o ritmos etcétera. (Chiavenato, 2011)
- **Interdependencia con otras tareas:** La tarea a ejecutar depende de otras tareas para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como: atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar; resistencia de frustración y a los conflictos, etcétera. (Chiavenato, 2011)
- **Interdependencia con otras personas:** La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, sin importar que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización. Así la tarea exige características personales como: colaboración y cooperación con otras personas, facilidad para trabajar en equipo o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa liderazgo de personas, facilidad para la comunicación y la expresión personal, etcétera. (Chiavenato, 2011)
- **Interdependencia con la unidad organizacional o con la propia organización:** Es decir, con el área o departamento en el cual la persona va a trabajar o con

la propia organización. Este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización. Así que la comparación será entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funciones organizacionales requeridas. Las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, pero consideran el entorno social y las condiciones tecnológicas existentes. El enfoque socio técnico constituye una base importante para identificar las características personales del candidato. (Chiavenato, 2011)

2.2.2.6. La entrevista en la selección del personal

Póstuma, Morgeson y Campion (citados por Mallqui, 2015) describen una entrevista de empleo como una interacción social entre el entrevistador y el candidato. Varios factores sociales pueden influir en el resultado de la entrevista. Los ejemplos incluyen el grado de semejanza entre el entrevistador y el candidato (en función del género, la raza y las actitudes), el comportamiento no verbal, e indicios verbales (tono, velocidad del habla, pausas y variabilidad de la amplitud).

Debido a estas fuentes adicionales de varianza en el resultado de la entrevista (contratar y rechazar), las entrevistas constituyen un medio de evaluación más dinámico que las pruebas tradicionales. (Mallqui, 2015)

Las entrevistas pueden clasificarse de acuerdo a su estructura como entrevista inestructurada y entrevista estructurada. En la primera, el entrevistador puede hacer preguntas diferentes a cada candidato. En la entrevista estructurada, el entrevistador hace preguntas estándares a todos los candidatos al empleo. Las entrevistas

situacionales presentan al candidato una situación y piden una descripción de las acciones que emprendería en esa situación. Algunas entrevistas situacionales se enfocan en contextos hipotéticos y otras se enfocan en la forma en que los candidatos han manejado situaciones en el pasado que requirieron de sus habilidades y capacidades para el desempeño efectivo del puesto. Mallqui, 2015)

Cimo, (2002) define las siguientes etapas de la entrevista de selección:

A. Preparación

La entrevista no debe ser improvisada ni en forma apurada. Tendrá un tiempo definido y requiere de cierta preparación o planeación que permite determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: Que se quiere lograr con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre): Previamente analizado, alineado en alcanzar los objetivos.
- Lectura preliminar del currículo vitae del postulante entrevistado.
- Recabar la mayor información posible de cada candidato en entrevista.
- Tener la mayor información posible sobre el cargo que se requiere cubrir, así como las características esenciales exigidas por el cargo a cubrir.

B. Ambiente

Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista la que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente puede ser de dos tipos:

- **Físico:** el local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado sólo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir el desarrollo de la entrevista.
- **Psicológico:** el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.

C. Desarrollo de la entrevista

Es la etapa fundamental del proceso de entrevista en que tanto entrevistador y entrevistado obtienen información uno del otro, donde el entrevistador va realizando preguntas, las cuales mientras el entrevistado va absolviéndolas el entrevistador va evaluando y preparando la siguiente pregunta o repregunta.

En esta etapa el entrevistador a través de las diversas preguntas que le realiza al entrevistado comienza a conocerlo, no solo la cuestión académica o técnica sino también a conocer su forma de hablar y de tratar.

D. Contenido de la entrevista

Basada en la solicitud de empleo, lo que el entrevistado colocó en dicha solicitud y lo que indicó en su currículum vitae. Es decir, el contenido de la entrevista va girar por un lado en torno a los requerimientos técnicos que la empresa solicita (un mecánico, un contador, un psicólogo, etc.) y por otro lado a las expectativas que tiene el entrevistado sobre el puesto de trabajo que pretende ocupar, como el sueldo, el horario, la forma de trabajo, entre otros. De ahí que se puede afirmar que el contenido de la entrevista es un factor muy importante, pues en ella se encuentra el punto de partida para contratar a la persona idónea.

E. Comportamiento del candidato

Es la manera cómo reacciona el candidato respecto a: modo de actuar, sentir, pensar, concentración, agresividad, asertividad, el interés, ambiciones y motivaciones, en esta etapa se requiere obtener las características del candidato, absorber sus cualidades y aptitudes independientemente del nivel de conocimiento o del currículum que posee.

F. Culminación de la entrevista

Debe ser amable y cortés, sin dejar que el entrevistador sea claro que la entrevista ya ha culminado, dando información al postulante o candidato sobre el paso siguiente en el proceso de selección en caso de ser seleccionado.

G. Evaluación del candidato

Este proceso es inmediato a la salida del candidato del área de la entrevista, donde el entrevistador debe revisar los datos tomados durante la entrevista, anotando observaciones en caso no lo haya realizado durante la entrevista, verificando y cotejando información y dar sus conclusiones respecto a la entrevista con el candidato, en caso de ser rechazado debe ser indicado para evitar retomar el currículum vitae y perder tiempo en la decisión final.

2.2.2.7. Importancia de una buena selección de personal

Según Grados (2013) la importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Estos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Por consiguiente, puede decirse que la selección es la aplicación de una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Cuando la organización clarifica lo que desea en un nuevo colaborador, poseer las habilidades, destrezas y competencias es la mejor expectativa que se debe ambicionar en las labores futuras del candidato a elegir, cada una de estas se van dando de acuerdo a su hoja de vida y sus avances académicos obtenidos en su recorrido estudiantil que formarán parte esencial para el porcentaje a cumplir y alcanzar la meta propuesta de ser el seleccionado para cubrir una vacante existente.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Administración de recursos humanos

Se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa. (Dessler, 2009)

Capacidad

Se denominan capacidades a las cualidades psíquicas de las personalidades y su percepción del papel que desempeñará que son condición para realizar con éxito determinados tipos de actividades. (Quijano y Silva, 2016)

Capacitación

La capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2011)

Cargo

Conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. (Colca, 2015)

Colaboración

Se refiere a la acción o efecto de colaborar para realizar trabajo conjuntamente con otras personas. (Javier, 2017)

Competitividad

Se refiere a la facultad de competir: disputarse el dominio de algo, rivalizar para quedarse con aquello que otro u otros también pretenden conseguir. La idea de competitividad alude a contar con la capacidad necesaria para enfrentar a los competidores. (Pérez, 2016)

Conocimiento del puesto

Se refiere a la cantidad y calidad de conocimientos que posee el colaborador para desarrollarse efectivamente en su área de trabajo. (Javier, 2017)

Conocimiento de normas y reglas

Se refiere al proceso de aprender sobre las normas y reglas que rigen en la empresa. (Javier, 2017)

Cumplimiento de trabajo

Logro de resultados exitosos en el tiempo establecido, bajo los estándares de calidad ideales y haciendo uso adecuado de los recursos. (Javier, 2017)

Competencia

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona demuestra poseer y que pone a disposición de una función productiva con altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño. (Jacho, 2012)

Desempeño

Es la acción observable de la persona o de los trabajadores, cumpliendo sus actividades en función a sus competencias, habilidades y destrezas, cumpliendo los requisitos productivos que se le exige, “que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. (Jacho, 2012)

Eficacia

Consiste en el mínimo defecto o error que los trabajadores presentan en razón al menor tiempo y recursos empleados, es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos (relación íntima entre los fines y los medios). (Arrué, 2014)

Eficiencia

Consiste en la buena calidad de trabajo, labor o tarea que desarrollan los trabajadores de una institución, para obtener el producto de calidad, con el mínimo empleo de recursos organizacionales. (Arrué, 2014)

Entrevista de selección

La entrevista de selección se puede definir como la comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante a empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación. (Grados, 1989)

Evaluación del desempeño

Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano en la organización. (Jacho, 2012)

Impacto económico de las decisiones

Se refiere a las repercusiones económicas positivas o negativas que puedan generarse de las decisiones que se tomen, para ello es necesario que siempre se haga un análisis de la situación si es que se busca consecuencias positivas. (Ruiz, 2014)

Negociación

Es el proceso que se utiliza para satisfacer las propias necesidades cuando alguien más controla lo que se desea. (Javier, 2017)

Organización

Es un complejo sistema compuesto por varios subsistemas, uno de los cuales es el subsistema cliente/usuario, que integran el conjunto de personas con quienes la organización mantiene una estrecha vinculación, ejerciendo considerable influencia en el sistema de comunicación y en la eficaz toma de decisiones. (Tirado, 2014)

Planeación estratégica

Es la capacidad que tiene el gerente o director para desarrollar una gestión que coadyuven a determinar, configurar y revelar las metas, objetivos o propósitos de la empresa o institución. (Jacho, 2012)

Productividad

Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor. (Quispe, 2015)

Promoción laboral

Se refiere al cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere de habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus sueldo. (Delgado, 2015)

Pruebas de conocimiento o habilidades

Son aquellas pruebas que sirven para evaluar los conocimientos y habilidades, adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. (Chiavenato, 2011)

Pruebas de personalidad

Este tipo de pruebas indica una proyección de los rasgos de personalidad determinados por el carácter o el temperamento; es decir, acorde a las características del aspirante. La aplicación de estas pruebas es indispensable la participación de un psicólogo ya que son muy útiles en los procesos de selección o en la planeación del desarrollo profesional. (Monar, 2016)

Reclutamiento

Es una de las fases del proceso de selección del personal que consiste en un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se le interesa formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. (Porret, 2010)

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, habiendo determinada vacante, se pretende cubrirla con candidatos de la propia empresa que son atraídos por las diversas técnicas de reclutamiento. (Alles, 2008)

Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinada vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. (Alles, 2008)

Requisición del personal

Consiste en verificar los datos que llenó el jefe en la requisición del personal con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puesto, el formulario de requisición de personal debe contar con campos

adecuados en los que el jefe inmediato especifique estas características, ya que son muy importantes en el proceso de selección. (Monar, 2016)

Selección

Es una de las fases del proceso de selección del personal y que se la define como aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, para elegir al que se aproxima más al perfil. (Porret, 2010)

Toma de decisiones

Es un proceso racional (lógico) y psicológico (emocional) de elección (o no) de una alternativa de entre varias. Este proceso es lógico en tanto reúne, sistematiza y analiza información y es psicológico en tanto una decisión es condicionada o por lo menos influenciada por los valores, percepciones, preferencias o motivos de quien(es) toma(n) la decisión y aun de los posibles afectados por los efectos de la decisión a tomar. (Monar, 2016)

Trabajo en equipo

Es la capacidad para participar activamente en el cumplimiento de un objetivo común, tomando decisiones en conjunto y adaptándose a necesidades del equipo. (Javier, 2017)

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. Hipótesis general

El Assessment Center se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

2.4.2. Hipótesis específicas

H.E.1: La planeación estratégica se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

H.E.2: El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

H.E.3: El impacto de las decisiones se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Definición conceptual de la variable

Variable independiente: Assessment Center

Es una metodología que consiste en evaluar las competencias laborales de los participantes a través de la observación directa de sus comportamientos, utilizando para ello ejercicios próximos a la realidad de situaciones profesionales diversas. (Escamez, 2005)

Variable dependiente: Proceso de selección del personal

Es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. (Mondy y Noé, 2005)

2.5.2. Definición operacional de la variable

Variable independiente: Assessment Center

La variable independiente (Assessment Center) ha sido medida a través de la aplicación de una ficha de observación, el mismo que está estructurado en función de las dimensiones de la variable en cuestión: planeación estratégica, trabajo en equipo e impacto económico de las decisiones, y que está conformado por un total de 18 ítems, de los cuales 6 ítems han permitido medir la dimensión planeación estratégica, 6 ítems han permitido medir la dimensión

trabajo en equipo y los 6 ítems restantes han permitido medir la dimensión impacto de las decisiones.

Variable dependiente: Proceso de selección del personal

La variable dependiente (selección del personal) ha sido medida a través de la aplicación de un cuestionario, el mismo que está estructurado en función de las dimensiones de la variable en cuestión: reclutamiento y selección, y que está conformado por un total de 20 ítems, de los cuales 09 ítems han permitido medir la dimensión reclutamiento, y los 11 ítems restantes han permitido medir la dimensión selección.

2.5.3. Operacionalización de la variable

Tabla 1:

Operacionalización de las variables, dimensiones e indicadores de la investigación

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable independiente Assessment Center	Es una metodología que consiste en evaluar las competencias laborales de los participantes a través de la observación directa de sus comportamientos, utilizando para ello ejercicios próximos a la realidad de situaciones profesionales diversas. (Escamez, 2005)	La variable independiente (Assessment Center) ha sido medida a través de la aplicación de una ficha de observación, el mismo que está estructurado en función de las dimensiones de la variable en cuestión: planeación estratégica, trabajo en equipo e impacto de las decisiones, y que consta con un total de 18 ítems.	Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud metódica. - Prioriza asuntos. - Gestiona recursos. - Mide resultados. - Prevé obstáculos.
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Participación empática. - Atiende necesidades de grupo. - Actitud conciliadora.
			Impacto de las decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud resolutive. - Criterio financiero. - Responsabilidad funcional.
Variable dependiente Proceso de selección del personal	Es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. (Mondy y Noé, 2005)	La variable dependiente (selección del personal) ha sido medida a través de la aplicación de un cuestionario, el mismo que está estructurado en función de las dimensiones de la variable en cuestión: reclutamiento y selección, y que consta con un total de 20 ítems.	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del perfil. - Reclutamiento interno. - Reclutamiento externo.
			Selección	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de pruebas psicométricas. - Aplicación de evaluaciones técnicas. - Verificación de referencias laborales. - Proceso de inducción.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, porque ha estado orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación con la tendencia de que dichos conocimientos sean aplicados en la mejora de la realidad problemática. El propósito del estudio ha sido recolectar información de las variables de estudio (Assessment Center y proceso de selección del personal) a través de sus dimensiones e indicadores para enriquecer el conocimiento teórico y científico, y mejorar la realidad problemática. (Baca, 2000)

3.1.2. Nivel de investigación

El presente estudio es de nivel relacional, ya que ha estado orientado a describir las variables en la muestra seleccionada, mediante el estudio del mismo, en una circunstancia temporo-espacial. En tal sentido, el estudio ha permitido recopilar información sobre la relación entre las variables de estudio (Assessment Center y proceso de selección del personal), en un intervalo de tiempo determinado, tal y conforme se presenta en la realidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del ámbito laboral y administrativo, por tratar una problemática (Assessment Center y proceso de selección del personal) relacionada con el proceso de calificación y selección del personal que debe hacerse en cualquier empresa o institución, como en el caso en particular de la Agrícola “Don Ricardo” que es una empresa dedicada a la agro exportación de uvas en la ciudad de Ica.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Según Vara (2012) la población es un “conjunto de sujetos o cosas que tiene una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo” (p. 221). Al respecto, la población del presente estudio está conformada por todos los postulantes que buscan cubrir los puestos de trabajo en las jefaturas y coordinaciones de las áreas de administración y finanzas, recursos humanos y planta en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, que hacen la suma de 18 postulantes, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2:

Población de estudio

POSTULANTES A PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA AGRÍCOLA “DON RICARDO” – PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018			
ÁREAS	CARGOS	N° POSTULANTES	TOTAL
Administración y finanzas	Coordinador de abastecimiento de bienes	4	4
Recursos humanos	Trabajadora social	5	5
	Medico ocupacional	5	5
Planta	Jefe de proceso	4	4
TOTAL		18	18

Fuente: Nómina de postulantes a los diversos puestos de jefatura y coordinación en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del 2018.

3.3.2. Muestra

Según Vara (2012) la muestra “es el conjunto o una parte de casos extraídos de la población, seleccionado por algún método racional, siempre parte de la población, que se somete a observación científica en representación del conjunto con el propósito de obtener resultados válidos” (p. 223). Al respecto, en el presente estudio la muestra ha quedado conformada por las mismas unidades de análisis de la población, por lo que se ha trabajado con una muestra poblacional, es decir, se trabajó con todos los postulantes que buscan cubrir los puestos de trabajo en las jefaturas y coordinaciones de las áreas de administración y finanzas, recursos humanos y planta en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleadas fueron:

- La técnica de la observación y su instrumento la ficha de observación que se ha elaborado con la finalidad de evaluar el Assessment Center (variable independiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

Tabla 3:

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable independiente

CARACTERÍSTICAS	
Nombre del instrumento	Ficha de observación sobre Assessment Center.
Dirigido	Al personal postulante en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.
Propósito	Evaluar el nivel de efectividad del Assessment Center con el personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.
Forma de administración	Individual.

# de ítems	18 ítems.
Dimensiones a evaluar	D1: Planeación estratégica (6 ítems) D2: Trabajo en equipo (6 ítems) D3: Impacto de las decisiones (6 ítems)
Escala de valoración	Nunca (0 punto) A veces (1 punto) Siempre (2 puntos)
Categorías	Bajo [0-12> Regular [12-24> Alto [24-36]

Fuente: Elaboración propia.

- La técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario que se ha elaborado con la finalidad de evaluar el proceso de selección del personal (variable dependiente). En tal sentido, las características del instrumento se detallan en la siguiente ficha técnica:

Tabla 4:

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos de la variable dependiente

CARACTERÍSTICAS	
Nombre del instrumento	Cuestionario sobre el proceso de selección del personal.
Dirigido	Al personal postulante en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.
Propósito	Evaluar el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.
Forma de administración	Individual.
# de ítems	20 ítems.
Dimensiones a evaluar	D1: Reclutamiento (9 ítems) D2: Selección (11 ítems)
Escala de valoración	Nunca (0 punto) A veces (1 punto) Siempre (2 puntos)

Categorías	Deficiente [0-14> Regular [14-27> Eficiente [27-40]
------------	---

Fuente: Elaboración propia.

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En cuanto a la validez de ambos instrumentos (ficha de observación y cuestionario) esta se ha realizado mediante la técnica de opinión de expertos para lo cual se ha presentado el respectivo informe de juicio de expertos de acuerdo a lo establecido por Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad “Alas Peruanas” – Filial Ica.

Por otro lado, para la confiabilidad de ambos instrumentos (ficha de observación y cuestionario) se ha utilizado el coeficiente de Alfa de Cronbach por tratarse de instrumentos con ítems politómicos.

Así tenemos que para la confiabilidad de la ficha de observación sobre el Assessment Center se tuvo los siguientes resultados:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{18}{18-1} \right] \left[1 - \frac{6,15}{28,690} \right] \quad \alpha = \left[\frac{18}{17} \right] [1 - 0,21436040] = 0,832$$

Se obtiene un valor mayor a 0.8, lo que permite afirmar que el instrumento que mide la variable Assessment Center es muy altamente confiable.

Por otro lado, para la confiabilidad del cuestionario sobre el proceso de selección del personal se tuvo los siguientes resultados:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{20}{20-1} \right] \left[1 - \frac{6,35}{36,410} \right] \quad \alpha = \left[\frac{20}{19} \right] [1 - 0,17440264] = 0,869$$

Se obtiene un valor mayor a 0.8, lo que permite afirmar que el instrumento que mide la variable proceso de selección del personal es muy altamente confiable.

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) la recolección de datos del presente estudio requirió el cumplimiento de los siguientes procedimientos:

- Se solicitó el respectivo permiso a los directivos o Gerente de la Agrícola “Don Ricardo”
- Se coordinó con el jefe del área de recursos humanos para desarrollar las observaciones y las entrevistas respectivas.
- Se aplicó en la fecha coordinada los respectivos instrumentos de recolección de datos, la ficha de observación para evaluar el Assessment Center y el cuestionario para evaluar el proceso de selección del personal postulante.
- Se agradeció oralmente al Gerente, directivos o jefe del área de recursos humanos por las facilidades brindadas y se informó que no hubo inconveniente alguno.
- Una vez recogidos los datos estos fueron sometidos al respectivo análisis estadístico.

Con respecto al procesamiento se siguió la siguiente secuencia:

- **Clasificación de datos**, en donde los datos que han de ser recogidos de los respectivos instrumentos serán clasificados.
- **Codificación de los datos**, que consistió en codificar la información recogida con los respectivos instrumentos en la muestra de estudio.
- **Calificación**, que consistió en darle la puntuación que corresponde según el instrumento aplicado, este criterio de evaluación se hizo de acuerdo a la matriz del instrumento.
- **Tabulación estadística**, se elaboró una data en el software Excel V. 2013 en donde se encontraron todos los códigos de los sujetos y en su calificación se aplicaron los respectivos estadígrafos que permitieron conocer las características de la distribución de los datos, y por la naturaleza de la investigación se utilizó la media aritmética y desviación estándar.

- **La Interpretación**, los datos fueron presentados en tablas y gráficos, interpretados en función de las variables de estudio (Assessment Center y proceso de selección del personal).

Asimismo, cabe señalar que, para establecer qué tipo de relación existente entre las variables de estudio se empleó el coeficiente de correlación de Pearson a través del Software estadístico SPSS V.20, el cual está dado por:

$$r = \frac{n \sum X.Y - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Mientras que para probar las hipótesis de la investigación y establecer la relación de significancia entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, se empleó la prueba t - student de correlación, la cual está dada por:

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}}$$

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. Resultados de la variable Assessment Center

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al medir la variable independiente (Assessment Center) mediante una ficha de observación aplicado a la muestra de estudio. Para tal efecto, el cuestionario aplicado mide las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Planeación estratégica (6 ítems)
- Dimensión 2: Trabajo en equipo (6 ítems)
- Dimensión 3: Impacto de las decisiones (6 ítems)

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los resultados se propone la siguiente estandarización de categorías y rangos tomando en cuenta las dimensiones de la variable independiente:

Tabla 5:

Categorías y rangos de la variable Assessment Center

CATEGORÍAS	VI	D1	D2	D3
	RANGOS	RANGOS	RANGOS	RANGOS
Bajo	[0-12>	[0-4>	[0-4>	[0-4>
Regular	[12-24>	[4-8>	[4-8>	[4-8>
Alto	[24-36]	[8-12]	[8-12]	[8-12]

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6:

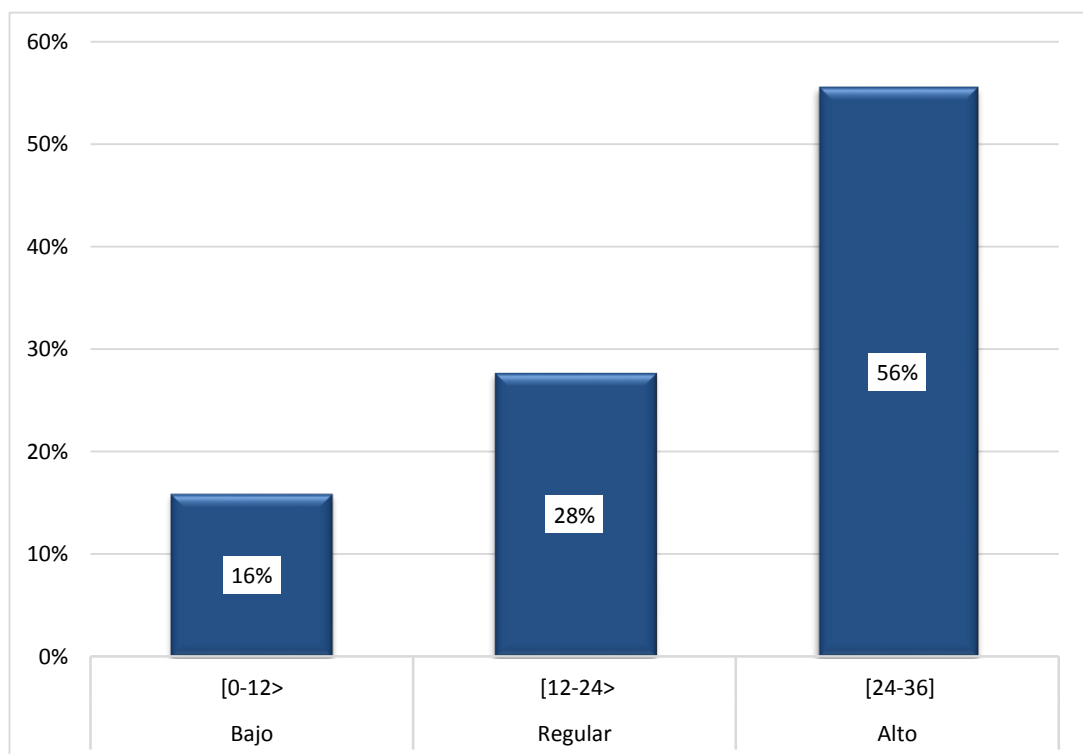
Distribución de frecuencias sobre el Assessment Center

CATEGORÍAS	RANGOS	f(i)	h(i)%
Bajo	[0 - 12>	3	16%
Regular	[12 - 24>	5	28%
Alto	[24 - 36]	10	56%
TOTAL		18	100%
\bar{X}		25,50	
S		9,98	

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center.

Gráfico 1:

Distribución de frecuencias sobre el Assessment Center



INTERPRETACIÓN

En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos de aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center, con la finalidad de evaluar el nivel de efectividad de la metodología Assessment Center con el personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

La muestra estuvo conformada por 18 postulantes a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, de los cuales se tiene que con 3 postulantes que representan el 16% de la muestra de estudio, se percibe un bajo nivel de efectividad de la metodología Assessment Center en la mencionada empresa; con 5 postulantes que representan el 28% de la muestra de estudio, se percibe un regular nivel de efectividad de la metodología Assessment Center; y con 10 trabajadores que representan el 56% de la muestra de estudio, se percibe un alto nivel de efectividad de la metodología Assessment Center en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 25,50 puntos que indica que la metodología Assessment Center en la Agrícola “Don Ricardo” tiene un alto nivel de efectividad. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 9,98$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 7:

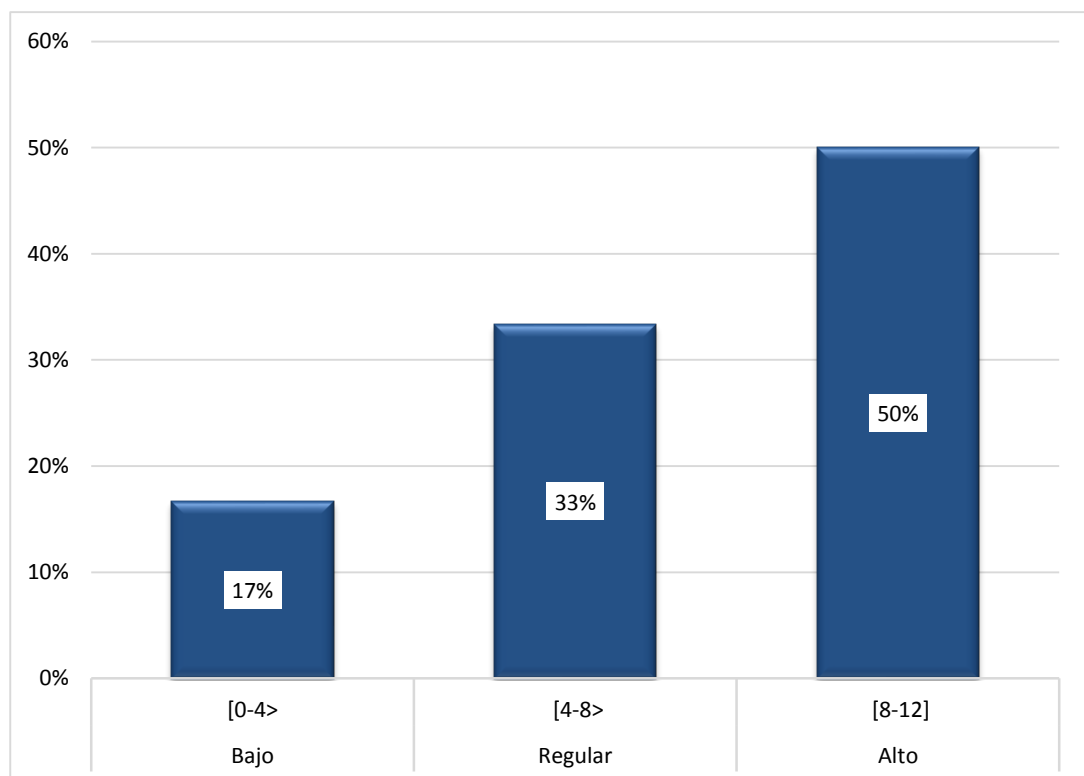
Distribución de frecuencias de la dimensión 1: Planeación estratégica

CATEGORÍAS	RANGOS	f(i)	h(i)%
Bajo	[0 - 4>	3	17%
Regular	[4 - 8>	6	33%
Alto	[8 - 12]	9	50%
TOTAL		18	100%
\bar{X}		9,27	
S		3,57	

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center.

Gráfico 2:

Distribución de frecuencias de la dimensión 1: Planeación estratégica



INTERPRETACIÓN

En la tabla 7 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center en la dimensión 1: planeación estratégica, con la finalidad de evaluar el nivel de efectividad de la planeación estratégica con el personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

La muestra estuvo conformada por 18 postulantes a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, de los cuales se tiene que con 3 postulantes que representan el 17% de la muestra de estudio, se percibe un bajo nivel de efectividad de la planeación estratégica en la mencionada empresa; con 6 postulantes que representan el 33% de la muestra de estudio, se percibe un regular nivel de efectividad de la planeación estratégica; y con 9 trabajadores que representan el 50% de la muestra de estudio, se percibe un alto nivel de efectividad de la planeación estratégica en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 9,27 puntos que indica que la planeación estratégica en la Agrícola “Don Ricardo” tiene un alto nivel de efectividad. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 3,57$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 8:

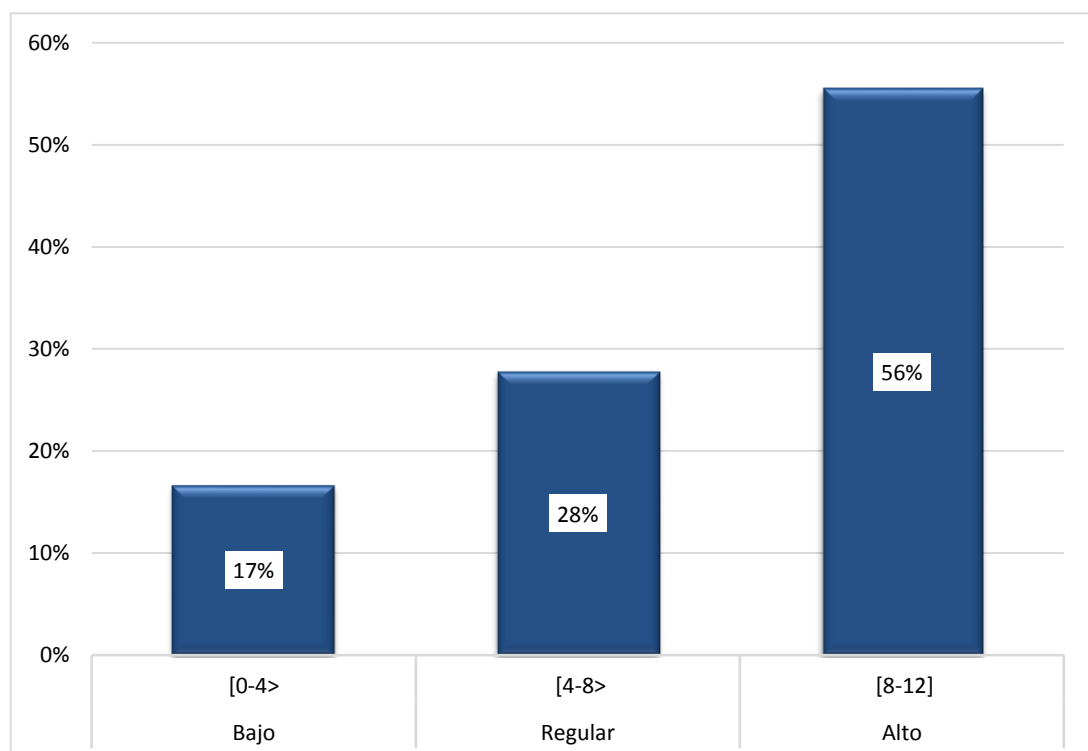
Distribución de frecuencias de la dimensión 2: Trabajo en equipo

CATEGORÍAS	RANGOS	f(i)	h(i)%
Deficiente	[0 - 4>	3	17%
Regular	[4 - 8>	5	28%
Eficiente	[8 - 12]	10	56%
TOTAL		18	100%
\bar{X}		9,16	
S		3,03	

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center.

Gráfico 3:

Distribución de frecuencias de la dimensión 2: Trabajo en equipo



INTERPRETACIÓN

En la tabla 8 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center en la dimensión 2: trabajo en equipo, con la finalidad de evaluar el nivel de efectividad del trabajo en equipo con el personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

La muestra estuvo conformada por 18 postulantes a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, de los cuales se tiene que con 3 postulantes que representan el 17% de la muestra de estudio, se percibe un bajo nivel de efectividad del trabajo en equipo en la mencionada empresa; con 5 postulantes que representan el 28% de la muestra de estudio, se percibe un regular nivel de efectividad del trabajo en equipo; y con 10 trabajadores que representan el 56% de la muestra de estudio, se percibe un alto nivel de efectividad del trabajo en equipo en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 9,16 puntos que indica que el trabajo en equipo en la Agrícola “Don Ricardo” tiene un alto nivel de efectividad. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 3,03$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 9:

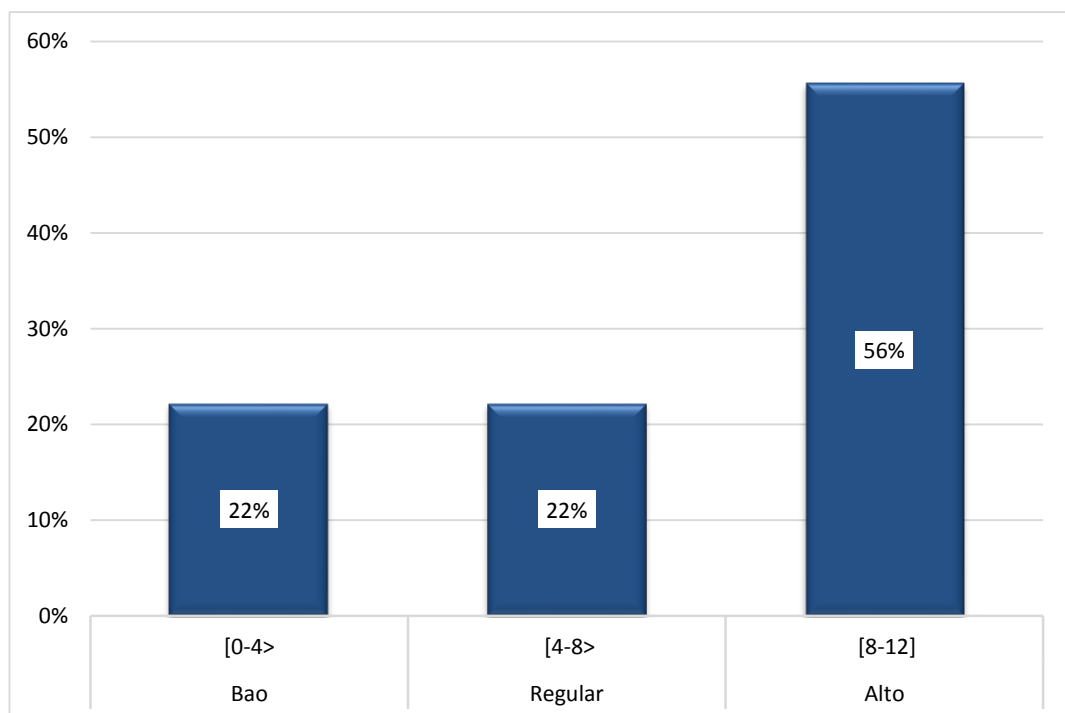
Distribución de frecuencias de la dimensión 3: Impacto de las decisiones

CATEGORÍAS	RANGOS	f(i)	h(i)%
Bajo	[0 - 4>	4	22%
Regular	[4 - 8>	4	22%
Alto	[8 - 12]	10	56%
TOTAL		18	100%
\bar{X}		9,83	
S		3,75	

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center.

Gráfico 4:

Distribución de frecuencias de la dimensión 3: Impacto de las decisiones



INTERPRETACIÓN

En la tabla 9 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha de observación sobre el Assessment Center en la dimensión 3: impacto de las decisiones, con la finalidad de evaluar el nivel de efectividad del impacto de las decisiones con el personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

La muestra estuvo conformada por 18 postulantes a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, de los cuales se tiene que con 4 postulantes que representan el 22% de la muestra de estudio, se percibe un bajo nivel de efectividad del impacto de las decisiones en la mencionada empresa; con 4 postulantes que representan el 22% de la muestra de estudio, se percibe un regular nivel de efectividad del impacto de las decisiones; y con 10 trabajadores que representan el 56% de la muestra de estudio, se percibe un alto nivel de efectividad del impacto de las decisiones en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 9,83 puntos que indica que el impacto de las decisiones en la Agrícola “Don Ricardo” tiene un alto nivel de efectividad. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 3,75$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

4.1.2. Resultados de la variable proceso de selección del personal

A continuación, se presentan los resultados obtenidos al medir la variable dependiente (proceso de selección del personal) mediante un cuestionario aplicado al personal postulante en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018. Para tal efecto, el cuestionario aplicado mide las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1: Reclutamiento (9 ítems)
- Dimensión 2: Selección (11 ítems)

Asimismo, para la interpretación cualitativa de los resultados se propone la siguiente estandarización de categorías y rangos tomando en cuenta las dimensiones de la variable dependiente:

Tabla 10:

Categorías y rangos de la variable proceso de selección del personal

CATEGORÍAS	V D	D1	D2
	RANGOS	RANGOS	RANGOS
Deficiente	[0-14>	[0-6>	[0-8>
Regular	[14-27>	[6-12>	[8-15>
Eficiente	[27-40]	[12-18]	[15-22]

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11:

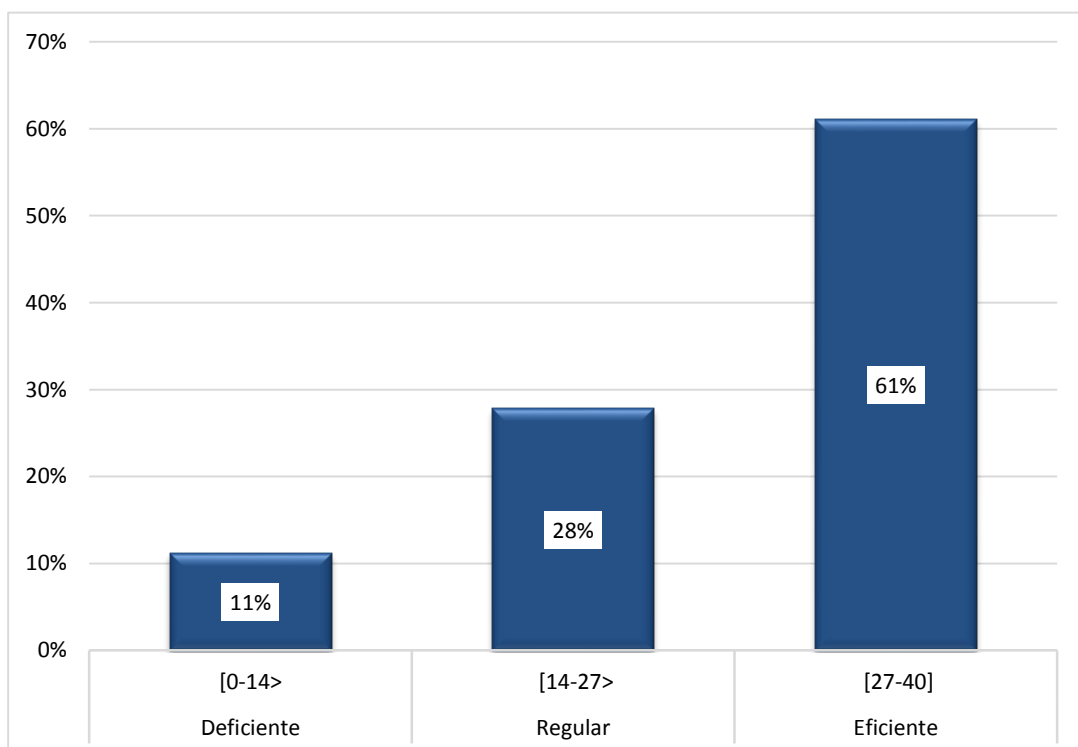
Distribución de frecuencias sobre el proceso de selección del personal

CATEGORÍAS	RANGOS	f(i)	h(i)%
Deficiente	[0 - 14>	2	11%
Regular	[14 - 27>	5	28%
Eficiente	[27 - 40]	11	61%
TOTAL		18	100%
\bar{X}		27,00	
S		8,42	

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección del personal.

Gráfico 5:

Distribución de frecuencias sobre el proceso de selección del personal



INTERPRETACIÓN

En la tabla 11 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección del personal, con la finalidad de evaluar el proceso de selección del personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

La muestra estuvo conformada por 18 postulantes a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, de los cuales se tiene que con 2 postulantes que representan el 11% de la muestra de estudio, se percibe un deficiente proceso de selección del personal en la mencionada empresa; con 5 postulantes que representan el 28% de la muestra de estudio, se percibe un regular proceso de selección del personal; y con 11 postulantes que representan el 61% de la muestra de estudio, se percibe un eficiente proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 27,00 puntos que indica que el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” es eficiente. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 8,42$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 12:

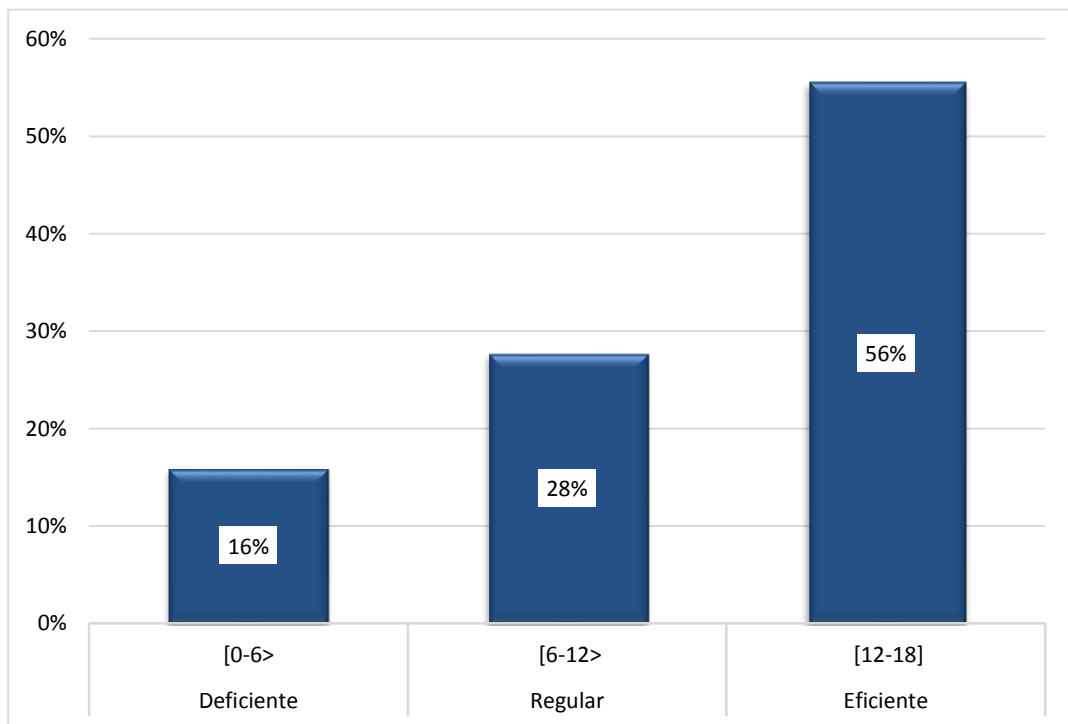
Distribución de frecuencias de la dimensión 1: Reclutamiento

CATEGORÍAS	RANGOS	f(i)	h(i)%
Deficiente	[0 - 6>	3	16%
Regular	[6 - 12>	5	28%
Eficiente	[12 - 18]	10	56%
TOTAL		18	100%
\bar{X}		13,56	
S		4,53	

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección del personal.

Gráfico 6:

Distribución de frecuencias de la dimensión 1: reclutamiento



INTERPRETACIÓN

En la tabla 12 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección del personal en la dimensión 1: reclutamiento, con la finalidad de evaluar el reclutamiento del personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

La muestra estuvo conformada por 18 postulantes a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, de los cuales se tiene que con 3 postulantes que representan el 16% de la muestra de estudio, se percibe un deficiente reclutamiento en la mencionada empresa; con 5 postulantes que representan el 28% de la muestra de estudio, se percibe un regular reclutamiento; y con 10 postulantes que representan el 56% de la muestra de estudio, se percibe un eficiente reclutamiento en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 13,56 puntos que indica que el reclutamiento en la Agrícola “Don Ricardo” es eficiente. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 4,53$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

Tabla 13:

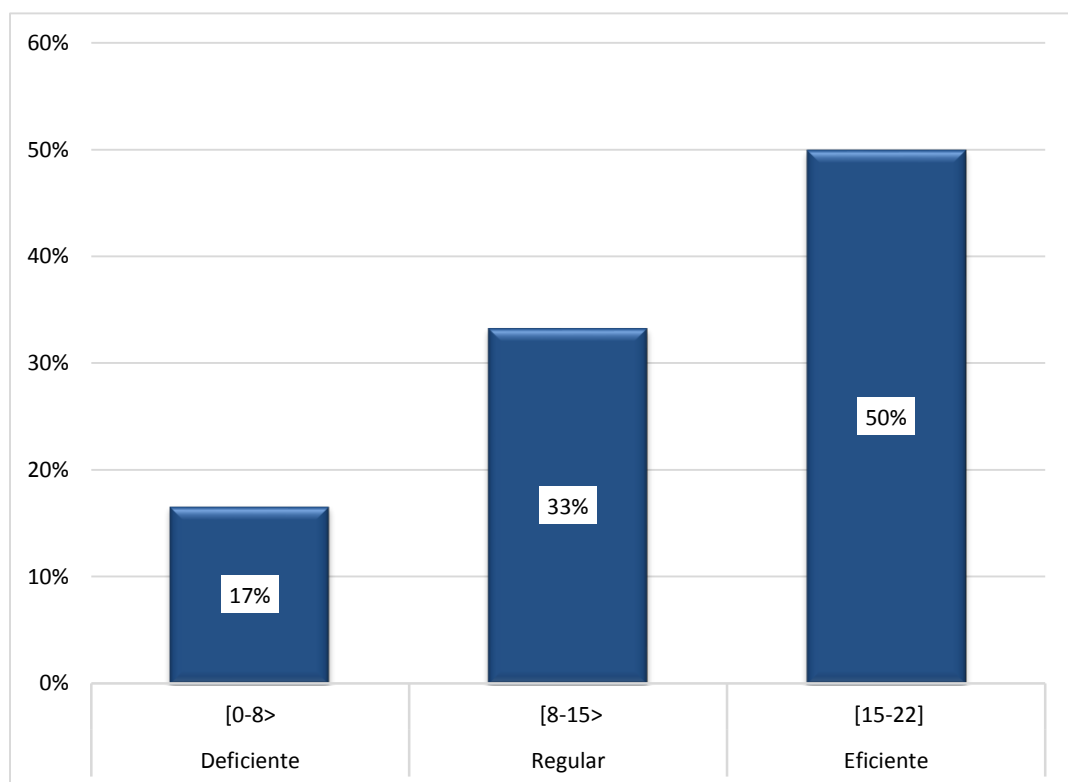
Distribución de frecuencias de la dimensión 2: Selección

CATEGORÍAS	RANGOS	f(i)	h(i)%
Deficiente	[0 - 8>	3	17%
Regular	[8 - 15>	6	33%
Eficiente	[15 - 22]	9	50%
TOTAL		18	100%
\bar{X}		16,14	
S		4,23	

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección del personal.

Gráfico 7:

Distribución de frecuencias de la dimensión 2: selección



INTERPRETACIÓN

En la tabla 13 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre el proceso de selección del personal en la dimensión 2: selección, con la finalidad de evaluar la selección del personal postulante a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

La muestra estuvo conformada por 18 postulantes a la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018, de los cuales con 3 postulantes que representan el 17% de la muestra de estudio, se percibe una deficiente selección en la mencionada empresa; con 6 postulantes que representan el 33% de la muestra de estudio, se percibe una regular selección; y con 9 postulantes que representan el 50% de la muestra de estudio, se percibe una eficiente selección en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Determinándose a la vez, una media aritmética de 16,14 puntos que indica que la selección en la Agrícola “Don Ricardo” es eficiente. Asimismo, se ha determinado una desviación estándar con una variación en un $\pm 4,23$ con respecto a la media aritmética, que indica que los datos son consistentes.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1. Contrastación de la hipótesis general

Prueba de la hipótesis general

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson			
Correlaciones			
		Variable I: Assessment Center	Variable D: Proceso de selección del personal
Variable I: Assessment Center	Correlación de Pearson	1	,889**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
Variable D: Proceso de selección del personal	Correlación de Pearson	,889**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Hipótesis general

El Assessment Center se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Hipótesis alterna (Ha):
Existe relación significativa entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Hipótesis nula (Ho):
No existe relación significativa entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Valor T calculado	Valor T	P	Decisión
7,77	1,73	0,05	Rechazo la Ho

Se calcula la prueba t- student de correlación

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} = \frac{0,889 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,889^2}{18 - 2}}} = 7,77$$

Se concluye señalando que existe una relación alta y significativa entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

4.2.2. Contrastación de las hipótesis específicas

Prueba de la hipótesis específica 1

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

Correlaciones			
		D 1 - Variable I: Planeación estratégica	Variable D: Proceso de selección del personal
D 1 - Variable I: Planeación estratégica	Correlación de Pearson	1	,845**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
Variable D: Proceso de selección del personal	Correlación de Pearson	,845**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Hipótesis específica 1

La planeación estratégica se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Hipótesis alterna (Ha):

Existe relación significativa entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

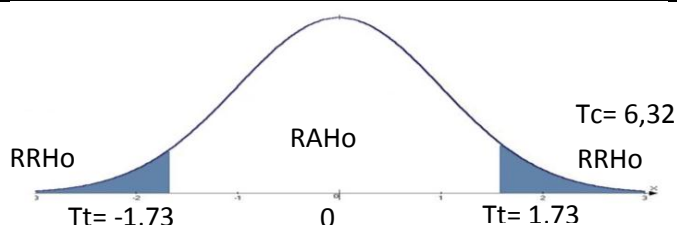
Hipótesis nula (Ho):

No existe relación significativa entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Valor T calculado	Valor T	P	Decisión
6,32	1,73	0,05	Rechazo la Ho

Se calcula la prueba t- student de correlación

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} = \frac{0,845 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,845^2}{18 - 2}}} = 6,32$$



Se concluye señalando que existe una relación alta y significativa entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Prueba de la hipótesis específica 2

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

Correlaciones			
		D 2 - Variable I: Trabajo en equipo	Variable D: Proceso de selección del personal
D 2 - Variable I: Trabajo en equipo	Correlación de Pearson	1	,832**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
Variable D: Proceso de selección del personal	Correlación de Pearson	,832*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Hipótesis específica 2

El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola "Don Ricardo" en el primer semestre del año 2018.

Hipótesis alterna (Ha):

Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal en la Agrícola "Don Ricardo" en el primer semestre del año 2018.

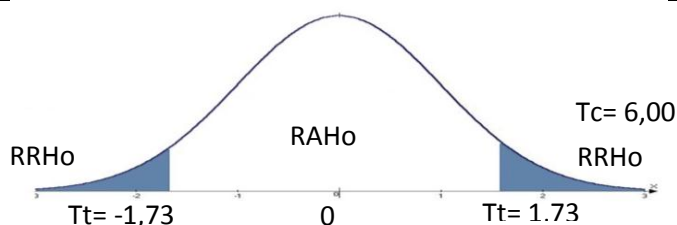
Hipótesis nula (Ho):

No existe relación significativa entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal en la Agrícola "Don Ricardo" en el primer semestre del año 2018.

Valor T calculado	Valor T	P	Decisión
6,00	1,73	0,05	Rechazo la Ho

Se calcula la prueba t- student de correlación

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} = \frac{0,832 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,832^2}{18 - 2}}} = 6,00$$



Se concluye señalando que existe una relación alta y significativa entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal en la Agrícola "Don Ricardo" en el primer semestre del año 2018.

Prueba de la hipótesis específica 3

Se calcula el coeficiente de correlación de Pearson

Correlaciones			
		D 3 - Variable I: Impacto de las decisiones	Variable D: Proceso de selección del personal
D 3 - Variable I: Impacto de las decisiones	Correlación de Pearson	1	,851**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	18	18
Variable D: Proceso de selección del personal	Correlación de Pearson	,851*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	18	18

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Hipótesis específica 3

El impacto de las decisiones se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Hipótesis alterna (Ha):

Existe relación significativa entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

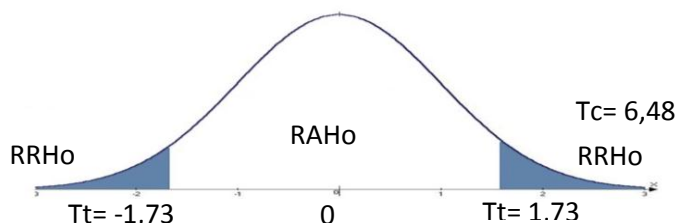
Hipótesis nula (Ho):

No existe relación significativa entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

Valor T calculado	Valor T	P	Decisión
6,48	1,73	0,05	Rechazo la Ho

Se calcula la prueba t- student de correlación

$$t = \frac{r - 0}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}} = \frac{0,851 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,851^2}{18 - 2}}} = 6,48$$



Se concluye señalando que existe una relación alta y significativa entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se realiza la discusión de los resultados tomando como referencia los resultados obtenidos, los antecedentes de investigación y las bases teóricas de las variables de estudio.

En base a los resultados obtenidos en la investigación se ha determinado que existe una relación alta y significativa entre las variables de estudio: Assessment Center y Proceso de selección del personal; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de 0.889 que indica que a una alta efectividad del Assessment Center le corresponde un eficiente proceso de selección del personal, o en su defecto a una baja efectividad del Assessment Center le corresponde un deficiente proceso de selección del personal, y ello es así porque ambas variables están altamente relacionadas.

Los resultados analizados guardan relación con lo mencionado por Becerra (2011), quién manifiesta en su trabajo de investigación que el Assessment Center es una herramienta útil para la selección de personal, pues esta metodología, según el autor, ayuda a las empresas a conocer las características del personal que se va a emplear. Por ello Pérez (2014) afirma que esta metodología permite conocer si los candidatos poseen el nivel de competencias deseado para desarrollar las funciones de su cargo. Al respecto, Jacho (2012) sostiene que el Assessment Center permite destacar las competencias máximas de los candidatos las cuales se

evidencian a través del mejoramiento del desempeño laboral de los mismos, y que por lo tanto es muy útil en el proceso de selección. En este sentido, Becerra (2017) sostiene que sin miedo a dudas el Assessment Center, forma parte del logro de incorporar al personal estratégico, trabajando en conjunto con la selección convencional del personal. Ello deja en evidencia lo útil que es aplicar esta metodología en el proceso de selección de personal, pues en muchos casos los procesos de selección de personal se hacen a la ligera y sin metodología alguna, por ello es fundamental que en todo proceso de selección exista una metodología, como el Assessment Center, que permita asegurar que el personal que se selecciona es el más idóneo para el cargo. Lo que se corrobora con el estudio de Mallqui (2015) en donde se pone en evidencia que el proceso de selección se optimiza mediante la implementación de una metodología técnica lo cual asegura la incorporación de personal operativo idóneo y que se traduce en el incremento de la productividad de la empresa.

Lo señalado guarda relación con la información de las bases teóricas que sustentan que el Assessment Center es una metodología que consiste en evaluar las competencias laborales de los participantes a través de la observación directa de sus comportamientos, utilizando para ello ejercicios próximos a la realidad de situaciones profesionales diversas. (Escamez, 2005) De ahí que esta metodología implica una prueba conductual que enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. El Assessment Center permite evaluar las competencias que pueden ser utilizadas a todo nivel de la organización; aquellas empresas que poseen mayor conocimiento de esta metodología, lo utilizan además para cargos administrativos y operativos. Sin embargo, por ser una herramienta bastante profunda se utiliza también para ejecutivos y cargos críticos. Al respecto, cabe mencionar que el Assessment Center constituye una importante metodología de evaluación y selección que utiliza distintos tipos de herramientas para determinar y medir las habilidades frente a los requerimientos del perfil de puesto a cubrirse en determina área de trabajo. Por otro lado, encontramos la sustentación del proceso de selección del personal que implica un proceso

que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. (Mondy y Noé, 2005) Asimismo, cabe mencionar que la selección de personal es el inicio y la base de los demás subsistemas, pues la misma tiene como finalidad filtrar y elegir al candidato más óptimo para un puesto de acuerdo a las características establecidas en la organización, además al cometer errores por más mínimos que estos sean en este sistema, daremos paso a un sin fin de conflictos laborales como ausentismo, atrasos, bajo nivel de productividad y problemas con el ambiente en que se desarrolla su trabajo, de aquí la importancia de saber elegir al candidato idóneo para el puesto adecuado con métodos y técnicas muy bien cimentadas como el Assessment Center. Por ello, todo lo que se haga en la selección del personal debe ser planificado y no improvisado, pues como ya se ha visto la selección del personal es un proceso muy importante que actúa como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

Por otro lado, en relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En la hipótesis específica 1; se señala que la planeación estratégica se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018. En efecto, esta hipótesis queda validada ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de $r= 0,845$ y una t-student de correlación de 6,32.

En la hipótesis específica 2; se señala que el trabajo en equipo se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018. En efecto, esta hipótesis queda validada ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de $r= 0,832$ y una t-student de correlación de 6,00.

En la hipótesis específica 3; se señala que el impacto de las decisiones se relaciona significativamente con el proceso de selección del

personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018. En efecto, esta hipótesis queda validada ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de $r= 0,851$ y una t-student de correlación de 6,48.

En conclusión, estoy en condiciones de afirmar que existe una relación alta y significativa entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

CONCLUSIONES

- Primera:** Se ha logrado determinar que existe una relación alta y significativa entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal, al haberse obtenido un coeficiente r de Pearson de 0.889, y un valor de t -student de correlación de 7,77; lo que da paso a afirmar que el Assessment Center se relaciona alta y significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.
- Segunda:** Se ha logrado determinar que existe una relación alta y significativa entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal, al haberse obtenido un coeficiente r de Pearson de 0.845, y un valor de t -student de correlación de 6,32; lo que da paso a afirmar que la planeación estratégica se relaciona alta y significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.
- Tercera:** Se ha logrado determinar que existe una relación alta y significativa entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal, al haberse obtenido un coeficiente r de Pearson de 0.832, y un valor de t -student de correlación de 6,00; lo que da paso a afirmar que el trabajo en equipo se relaciona alta y significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.
- Cuarta:** Se ha logrado determinar que existe una relación alta y significativa entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal, al haberse obtenido un coeficiente r de Pearson de 0.851, y un valor de t -student de correlación de 6,48; lo que da paso a afirmar que el impacto de las decisiones se relaciona alta y significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.

RECOMENDACIONES

- Primera:** En la Agrícola “Don Ricardo” se debe poner en práctica un proceso de selección de personal mediante el Assessment Center para tener así un personal gerencial más calificado y como consecuencia tener trabajadores en el área gerencial con mejores niveles de desempeño que se traduzcan en mayor productividad para la agrícola.
- Segunda:** En la Agrícola “Don Ricardo” se debe considerar que cuando se desarrollen procesos de selección de personal, se debe tener en cuenta no solo las referencias laborales, sino también las competencias más significativas del postulante y las competencias en las cuales tenga menor desarrollo, pues ello permite conocer si el personal que ha de ser contratado va a encajar en el puesto.
- Tercera:** Las diversas empresas de la región de Ica deben considerar la metodología del Assessment Center, pues los resultados que se obtienen de los candidatos al desarrollar un Assessment Center, proporcionan datos relevantes de sus competencias y/o áreas de oportunidad, lo cual serviría para preparar un plan de desarrollo y crecimiento de la persona que coadyuve en mejorar sus rendimiento y productividad.
- Cuarta:** Seguir investigando sobre el impacto que genera la metodología del Assessment Center en el proceso de selección del personal, es decir, que se desarrollen nuevos estudios sobre el tema pero, en empresas con otro rubro comercial, en empresas con otras realidades socio-económicas, en empresas con muestras más grandes, en empresas de otras regiones del país, a fin de tener una comprensión más objetiva sobre el Assessment Center, que es muy importante tomarlo en cuenta en el proceso de selección del personal de toda empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Gránica.
- Alles, M. (2008). *Selección por competencias, versión actualizada*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arrué, J. (2014). *Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario período junio a setiembre de 2014*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, San Juan Bautista, Perú.
- Baca, F. (2000). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Bolivia: Horizonte.
- Becerra, L. (2017). *Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales*. Tesis de licenciatura, Universidad Juan Agustín Maza, Mendoza, Argentina.
- Becerra, R. (2011). *El Assessment Center*. Tesis de licenciatura, Universidad de Palermo, Palermo, Argentina.
- Bonache, J. (2002). *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XX*. Madrid, España : Prentice Hall.
- Botto, V. (2003). *Desarrollo Assessment Center*. Santiago, Chile: Universidad de Chile UCH.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación científica* (Primera ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Santa fe, Colombia : McGraw Hill Interamericana.
- Cimo, C., Corrales, A., Galán, M., Martínez, E., Pacini, A., Quiroga, G., Zevallos, M. (2002). *La entrevista laboral*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-entrevistalaboral/>.
- Colca, H. (2015). *Proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Atuncolla, periodo*

2015. Tesis de licenciatura , Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Cripps, M. (2005). *Psychological Assessment in the workplace : A managers Guide*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium.
- Delgado, A. (2015). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Amarilis - Huánuco - 2015*. Tesis de maestría , Universidad de Húanico, Huánuco, Perú.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. México D.F., México : Pearson Educacion.
- Ducan, J. (2012). *The Psychology of Assessment Centers*. New York, EE.UU.: Routledge.
- Escamez, J. (2005). *La metodología empleada en la selección de personal* . Obtenido de <http://www.educaweb.com/noticia/2005/03/14/metodologia-empleadaseleccion-seleccion->
- Flanary, R. (2009). *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations* . USA: Blackwell Publishing Ltd.
- Galindo, Y. (2015). *Relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina registral, Sunarp, Tacna, 2015*. Tesis de maestría , Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- George, C., y Thornton III, A. (2009). *Validity of assessment centers for personnel selection*. Colorado: Department of Psychology, . Colorado, EE.UU.: State University.
- Grados, J. (1989). *Como obtener más provecho de una entrevista*. México, México D.F. : Sociedad de Psicología Aplicada.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección y contratación e inducción del personal*. México D.F. , México: El Manual Moderno, S.A.

- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico D.F., Mexico: Manual moderno.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México D.F, México: Mc Graw-Hill.
- Jacho, A. (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*. Tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Javier, H. (2017). *Proceso de selección personal y desempeño laboral en la Constructora GyQ de Huancayo*. Tesis de licenciatura, Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Krause, D. (2005). *KrausA comparison of Assessment Center Practices in organizations in German-speaking Regions and the United States*. Berlin, Rusia: A comparison of Assessment Center PractiTechnical University of Berlin.
- Mallqui, G. (2015). *Optimización del proceso de selección e implementación de metodología técnica para la selección de personal operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de punto para incrementar la productividad*. Tesis de titulación , Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Minguez, A. (2006). *Direccion practica de Recursos Humanos*. Madrid, España : ESIC.
- Monar, K. (2016). *Plan de mejoramiento para el proceso de selección de personal de una empresa de servicios en el distrito de San Juan de Lurigancho, 2016*. Tesis de licenciatura, Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú.
- Mondy, W., y Noe, R. (2005). *Administracion de recursos humanos*. México D.F., México: Pearson educacion.

- Mondy, W., y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F., Mexico : Interamericana.
- Moreno, J. (2012). *Assessment Center en la Gestión de Diagnóstico y desarrollo de las competencias*. Quito, Ecuador: Arcano.
- Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para evaluar Directivos. *Revista de Estudios avanzados de liderazgo*, 2.
- Pérez, J. (2016). *Definición de competitividad*. Obtenido de <https://definicion.de/competitividad/>
- Pérez, M. (2014). *La aplicación de la metodología de Assessment Center bajo las guías internacionales a una empresa del sector farmacéutico en Quito*. Tesis de licenciatura , Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Quijano, A., y Silva, K. (2016). *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la Empresa de Transportes CIVA – Chiclayo 2016*. Tesis de licenciatura , Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Quispe, N. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Rojas, N., y Soto, G. (2014). *Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de consultora norte asesores & corredores de seguros S.A.C. Chiclayo*.
- Ruiz, C. (2014). *Diseño y aplicación de un Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo dentro de la primera línea de reporte de la Empresa Jarygom S.A. en el año 2014*. Tesis de licenciatura , Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.

- Salazar, J. (2011). *Diseño de un sistema de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano para un desempeño efectivo en los departamentos de administración y de beneficio social de la municipalidad de Chiquimula, departamento de Chiquimula-Guatemala*. Tesis de titulación, Universidad de San Carlos de Guatemala, Chiquimula, Guatemala.
- Thaylor, S. (2015). *Diseño de un proceso de Assessment Center (centros de evaluación) en la selección de candidatos para puestos gerenciales en una institución financiera*. Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Ciudad de Guatemala, Guatemala.
- Tirado, K. (2014). *Gestión administrativa y la calidad de servicio al cliente, en el Colegio Químico Farmacéutico de la Libertad - Trujillo*. Tesis de titulación, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Vara, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP.
- Zumel, R. (2015). *Cátedra Dinámica de grupos*. Madrid, España.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: El Assessment Center y su relación con el Proceso de Selección del Personal en la Agrícola “Don Ricardo” – Primer Semestre del año 2018.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?</p> <p>Problemas específicos P.E.1 ¿Cuál es la relación que existe entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?</p> <p>P.E.2 ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?</p> <p>P.E.3 ¿Cuál es la relación que existe entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación que existe entre el Assessment Center y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p> <p>Objetivos específicos O.E.1 Determinar la relación que existe entre la planeación estratégica y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p> <p>O.E.2 Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p> <p>O.E.3 Determinar la relación que existe entre el impacto de las decisiones y el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p>	<p>Hipótesis general El Assessment Center se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p> <p>Hipótesis específicas H.E.1 La planeación estratégica se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p> <p>H.E.2 El trabajo en equipo se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p> <p>H.E.3 El impacto de las decisiones se relaciona significativamente con el proceso de selección del personal en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del año 2018.</p>	<p>Variable independiente: Assessment Center Dimensiones: D1: Planeación estratégica. D2: Trabajo en equipo. D3: Impacto de las decisiones.</p> <p>Variable dependiente: Proceso de selección del personal Dimensiones: D1: Reclutamiento D2: Selección</p>	<p>Tipo: Investigación de tipo aplicada. Nivel: Investigación de nivel relacional. Ámbito de estudio: Laboral y administrativo. Población: Está conformada por todos los postulantes que buscan cubrir puestos de jefaturas y coordinaciones en la Agrícola “Don Ricardo” en el primer semestre del 2018, que hacen la suma de 18 postulantes. Muestra: Está conformada por el mismo número de la población. Técnica: Observación y encuesta. Instrumentos: Ficha de observación y cuestionarios. Técnicas de procesamiento y análisis de datos: Clasificación, codificación, calificación, tabulación estadística e interpretación de los datos. Prueba de hipótesis: Se utilizó la r de Pearson y la t-Student de correlación.</p>

ANEXO 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FICHA DE OBSERVACIÓN PARA EVALUAR EL ASSESSMENT CENTER

Observador:..... Fecha:../...../.....

Circunstancias en que fue observado(a):.....

Escala de valorización:

Nunca (0) - A veces (1) - Siempre (2)

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN		
		N	AV	S
Planeación estratégica	El postulante es metódico al momento de planear su trabajo.			
	El postulante sabe establecer prioridades, objetivos, metas y responsabilidades sobre su trabajo.			
	El postulante maneja con eficiencia los recursos asignados.			
	El postulante demuestra que se preocupa por medir resultados.			
	El postulante prevé posibles obstáculos que puedan generarse en el desarrollo de su labor.			
	El postulante sabe reconocer a tiempo las dificultades que puedan generarse en el desarrollo de su labor.			
Trabajo en equipo	El postulante se compromete con los objetivos y retos de su grupo y da ejemplo de ello.			
	El postulante participa activamente proponiendo ideas y soluciones.			
	El postulante demuestra estar atento a las necesidades de los diferentes miembros de su equipo.			
	El postulante antepone los intereses del grupo a los personales.			

	El postulante colabora con los demás miembros incondicionalmente.			
	El postulante se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartidas por todos.			
Impacto de las decisiones	El postulante sabe tomar decisiones basándose en estudios, estadísticas, reportes, informes, etc.			
	El postulante evalúa diferentes opciones y sugiere la más beneficiosa para la organización en términos de calidad.			
	El postulante demuestra juicio crítico.			
	El postulante sustenta eficazmente sus decisiones financieras.			
	El postulante asume total responsabilidad por las decisiones financieras tomadas.			
	El postulante confronta con su presupuesto antes de tomar cualquier decisión.			
	SUB-TOTAL			
	TOTAL			

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Instrucciones: Estimado postulante, lea atentamente cada ítem y responda con sinceridad según considere conveniente y refleje su situación real; marcando con un aspa (X), considerando la siguiente escala:

Nunca (0) - A veces (1) - Siempre (2)

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN		
		N	AV	S
Reclutamiento	En la convocatoria fue informado acerca del perfil requerido para el puesto.			
	En la convocatoria se detallaban las funciones a emplear.			
	Le exigieron requisitos para postular al puesto.			
	Los requisitos exigidos eran de acuerdo al puesto que postulaba.			
	El cargo que postulo es acorde con las funciones y responsabilidades que actualmente desempeña.			
	En la empresa se dan los dos tipos de reclutamiento (interno y externo).			
	Se cumplió con la fechas del tiempo de convocatoria.			
	Considera que cada uno de los aspirantes que participaron en la convocatoria, tuvieron las mismas condiciones por parte del proceso de selección.			
	Existen pruebas psicométricas establecidas para cada puesto de la organización.			
Selección	Los perfiles propuestos en la empresa han sido bien estructurados.			
	Se realizan pruebas de conocimiento del acuerdo al perfil del puesto.			
	La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y a la información requerida.			
	En el proceso de entrevistas a los candidatos se les informa correctamente las funciones concernientes al cargo que están postulando.			
	Se realiza el proceso de inducción dentro de la empresa.			

	Considera que la capacitación recibida en la inducción para su cargo fue adecuada para el buen desempeño del mismo.			
	El tiempo empleado en la inducción es el adecuado.			
	El proceso de selección cumplió con los objetivos, metas y expectativas esperadas.			
	Se cumplieron los horarios establecidos para la recepción de hoja de vida, entrevistas, aplicación de pruebas psicotécnicas, información sobre su contratación.			
	Le realizaron exámenes médicos			
	Le informaron acerca del tipo de contrato.			
	SUB-TOTAL			
TOTAL				

Gracias por su participación

ANEXO 3: PRUEBA DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Prueba de Alfa de Conbrach de la ficha de observación sobre el Assessment Center

n	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	ST ²
1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	30.00
2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0	0	1	1	2	1	1	21.00
3	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2	1	13.00
4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	33.00
5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	21.00
6	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	24.00
7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	1	1	1	2	29.00
8	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	26.00
9	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	25.00
10	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	27.00
r	-0.03	-0.02	0.73	0.58	0.47	0.73	0.88	0.71	0.78	0.78	0.58	0.51	0.50	0.42	0.87	-0.10	-0.31	0.73	8.81
Si ²	0.21	0.24	0.25	0.25	0.24	0.25	0.45	0.44	0.44	0.36	0.76	0.45	0.41	0.41	0.29	0.24	0.21	0.25	

K	18
SSi ²	6.15
ST ²	28.690
α	0.832

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Prueba de Alfa de Conbrach del cuestionario sobre el proceso de selección del personal

n	it1	it2	it3	it4	it5	it6	it7	it8	it9	it10	it11	it12	it13	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	ST ²
1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	35.00
2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	2	18.00
3	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	21.00
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	38.00
5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	23.00
6	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	27.00
7	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	34.00
8	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	30.00
9	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	28.00
10	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	29.00
r	0.75	0.41	0.53	0.75	0.78	0.38	0.23	0.62	0.46	0.74	0.70	0.70	0.03	0.82	0.54	-0.10	0.44	0.75	0.78	0.38	10.70
Si ²	0.25	0.25	0.24	0.25	0.24	0.25	0.16	0.21	0.76	0.64	0.41	0.41	0.24	0.29	0.36	0.21	0.44	0.25	0.24	0.25	

K	20
SSi ²	6.35
ST ²	36.410
α	0.869

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

ANEXO 4: DATA DE RESULTADOS

Data de resultados sobre el Assessment Center

N°	Assessment Center																		RESUMEN			
	Planeación estratégica						Trabajo en equipo						Impacto de las decisiones						D1	D2	D3	T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
E1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	12	11	8	31
E2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	8	9	11	28
E3	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	2	1	4
E4	2	2	2	0	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	10	10	11	31
E5	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	11	11	11	33
E6	2	0	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	10	9	10	29
E7	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2	1	5
E8	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	1	11	10	11	32
E9	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	12	9	11	32
E10	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	0	10	10	10	30
E11	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	12	9	11	32
E12	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	11	9	10	30
E13	1	2	2	2	0	0	2	1	2	0	1	2	2	1	0	2	1	1	7	8	7	22
E14	1	2	2	2	1	0	0	1	2	0	2	0	1	2	2	2	1	2	8	5	10	23
E15	2	2	1	2	1	0	1	1	2	1	1	0	0	1	0	1	1	1	8	6	4	18
E16	1	2	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	7	6	19
E17	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	2	2	1	1	1	0	6	6	7	19
E18	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2	1	5

Data de resultados sobre el proceso de selección del personal

N°	Proceso de selección del personal																				RESUMEN		
	Reclutamiento										Selección										D1	D2	T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
E1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	2	2	1	0	0	1	0	0	1	0	8	7	15
E2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	12	17	29
E3	1	2	2	1	2	1	0	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	13	17	30
E4	1	0	0	0	2	1	1	1	0	2	2	1	2	1	0	2	2	2	0	0	6	14	20
E5	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	1	0	0	0	0	1	0	2	7	9
E6	2	2	2	2	2	0	1	0	2	2	2	0	2	0	1	2	2	2	2	2	13	17	30
E7	2	2	2	0	0	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	9	14	23
E8	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	1	17	18	35
E9	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	0	2	2	2	1	2	15	17	32
E10	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	17	19	36
E11	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	16	19	35
E12	2	2	1	1	1	2	0	2	0	2	2	2	0	0	0	2	0	0	2	2	11	12	23
E13	2	2	2	2	1	0	2	1	2	0	2	0	2	1	1	2	2	2	2	2	14	16	30
E14	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	6	8
E15	2	2	2	1	2	0	1	1	2	2	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	13	19	32
E16	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	14	15	29
E17	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	14	15	29
E18	1	1	2	2	2	2	0	2	0	1	2	1	2	1	0	0	2	1	0	1	12	11	23