

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: PROPUESTA DE UN ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE
PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA BIOAMIGA CÍA. LTDA.**

AUTOR: YULIANA VERENICE SALVADOR PALACIOS

TUTOR: ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO, MSC.

QUITO – 2021

CERTIFICADO DEL ASESOR

Lcdo.

Pablo Solórzano MBA
DIRECTOR DE ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UMET SEDE CORUÑA

Presente

De mi consideración:

Reciba un atento saludo y éxitos en sus funciones, la presente tiene como finalidad entregar la Tesis de Grado Tutorada y Revisada del/la Señor/a estudiante: YULIANA VERENICE SALVADOR PALACIOS con la cédula de identidad No 171805126-9, denominada "PROPUESTA DE UN ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA BIOAMIGA CÍA. LTDA." ,habiendo concluido con los requisitos establecidos por la UMET, ya se encuentra para Lectoría, Pre defensa y Defensa, con la calificación de 97/100.

Atentamente,



ING. RUBIO ERAZO DIEGO RICARDO, MSC

C.I. 171736832-6

Tutor/a

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Yuliana Verenice Salvador Palacios, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, de la carrera Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente (Estudio de Caso) que versa sobre: Propuesta de un Assessment Center para la selección de personal del área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda., y las expresiones vertidas en la misma, son autoría la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

YULIANA VERENICE SALVADOR PALACIOS

C.I. 171805126-9

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Yuliana Verenice Salvador Palacios, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, Propuesta de un Assessment Center para la selección de personal del área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda., modalidad (Proyecto de Estudio de Caso) de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Yuliana Verenice Salvador Palacios

CI: 171805126-9

DEDICATORIA

Este proyecto de grado primeramente se lo dedico a Dios, a mis padres y mi hermana que siempre me apoyaron incondicionalmente, para que hoy pueda cumplir y festejar muchos de mis logros. Por haberme forjado a través de reglas y algunas libertades, para ser la persona que soy en la actualidad, por motivarme constantemente para alcanzar mis metas aun cuando a veces cometía errores o tenía las ganas dejar todo.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios, a mi familia y a mi tía quienes me apoyaron para poder terminar mis estudios y poder cumplir mis metas, gracias a mi universidad por permitirme convertir en una profesional, gracias a cada docente que hizo parte de este proceso integral de formación. Además quiero agradecer a la empresa Bioamiga Cía. Ltda., en especial a la Ingeniera Celia Andagama por abrirme las puertas de su empresa, para poder realizar este estudio de investigación y al mismo tiempo brindarles un apoyo; y por último quiero agradecer a Jean Pierre Molina por haberme apoyado para poder lograr hacer este proyecto de investigación y por haber estado conmigo durante toda mi carrera.

INDICE

Contenido

CERTIFICADO DEL ASESOR.....	I
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE.....	VI
INDICE DE TABLAS	IX
INDICE DE ILUSTRACIONES	X
RESUMEN	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
PROBLEMATIZACIÓN	4
Situación Problemática	4
Descripción Problemática	5
Formulación Problemática	6
OBJETIVOS	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
MARCO TEORICO.....	7
Antecedentes	7
Fundamentación Contextual	9
Fundamentación Legal.....	10
Fundamentación Teórica.....	11
Empresa.....	11
Empresa Farmacéutica	11
Recursos humanos	11
Talento Humano.....	12
Recursos humanos vs Talento Humano.....	12

Subsistemas de Talento Humano	13
Reclutamiento	13
Reclutamiento Interno.....	13
Reclutamiento Externo.....	13
Selección de Personal	14
Formación y desarrollo	14
Perfil de cargos	15
Evaluación de Desempeño.....	15
Clima Organizacional	15
Auditoria de Talento Humano	16
Manejo de Nómina.....	16
Modelos de Reclutamiento y Selección.....	16
Modelo de selección tradicional	16
Modelo de selección por competencia o estratégico.....	16
Modelo de Assessment Center:.....	18
Orígenes del Assessment Center.....	19
Características del Assessment Center.....	20
Tipos	21
Ventajas.....	21
Desventajas	21
Assessment Center en la Selección de Personal	22
Desarrollo de un Assessment Center	23
Participantes en un Assessment Center.....	27
Pruebas y ejercicios del Assessment Center	27
Ejercicios In-Basket o Bandeja de Entrada:.....	27
Role Playing:.....	28
Estudio de Casos:	28
Juego de Empresas:.....	29
Discusiones de Grupo:	29
Presentaciones:.....	29
Juegos y dinámicas adaptadas:.....	30
Entrevistas por competencias:.....	32

Informe Final	32
Ejemplos de empresas que utilizan Assessment Center	32
Competencias:.....	34
Perfil de competencias:.....	35
Entrevista de selección de personal:	36
Tipos de entrevista:.....	37
Evaladores:.....	38
Simulación:	38
Indicadores de Medición.....	38
MARCO METODOLÓGICO.....	39
Modalidad de Estudio	39
Enfoque Cualitativo	39
Metodología de investigación científico utilizado.....	39
Tipo de Investigación.....	39
Exploratorio	39
Descriptivo.....	40
Investigación de campo.....	40
Recolección de datos.....	40
Fuentes Primarias.....	40
Fuentes Secundarias.....	41
Instrumentos de investigación.....	41
Validación de los instrumentos.....	41
CAPITULO I:	42
1. DIAGNÓSTICO	42
1.1. Indicadores de Gestión Evaluados	42
1.1.1. Reclutamiento interno Si o No.....	42
1.1.2. Rotación de personal.....	42
1.1.3. Motivos de Deserción	43
1.1.4. Relación Costo Beneficio en relación a los últimos años.....	43
1.2. Matriz FODA	44
CAPITULO II:	45
2. PROPUESTA DEL ASSESSMENT CENTER.....	45

2.1.	Objetivo de la propuesta.....	45
2.2.	Perfiles Ocupacionales del Área Comercial de la Empresa Bioamiga Cía. Ltda.....	46
2.3.	Flujograma de Propuesta de Assessment Center.....	59
2.4.	Valoración	62
2.5.	Diccionario de Competencias.....	63
2.6.	Entrevista Preliminar.....	67
2.7.	Pruebas Psicológicas y Psicométricas	69
2.8.	Diseño de las pruebas situacionales	70
2.9.	Matriz para el registro de las competencias	77
2.10.	Programa de Actividades de las pruebas situacionales	79
2.11.	Capacitación a los Observadores.....	81
2.11.1.	Deliberación de los Observadores.....	81
2.11.2.	Entrevista Panel de Observadores.....	82
2.12.	Entrevista Por Competencia	82
2.13.	Matriz de resultados finales.....	88
2.14.	Informe Final	90
2.15.	Remuneración a base de competencias	92
2.16.	Estrategias para mejorar la relación costo beneficio	93
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Justificación	3
Tabla 2.	Matriz FODA.....	44
Tabla 3.	Perfil Ocupacional Gerencia de Marketing y Compras	46
Tabla 4.	Perfil Ocupacional Gerente Comercial	51
Tabla 5.	Perfil Ocupacional Asistente de Apoyo Administrativo.....	54
Tabla 6.	Perfil Ocupacional Vendedor de Farma.....	56
Tabla 7.	Ponderación de los aspectos a evaluar	62
Tabla 8.	Puntos y Significado	63
Tabla 9.	Diccionario de competencias	63
Tabla 10.	Puntuación de la Formación Académica.....	67
Tabla 11.	Puntuación de la experiencia laboral	68
Tabla 12.	Puntuación de conocimiento Microsoft Office	68

Tabla 13. Puntuación de Aspectos personales	68
Tabla 14. Ejercicio de Presentación	70
Tabla 15. Prueba In-Basket	71
Tabla 16. Prueba Juegos de Roles	72
Tabla 17. Prueba Estudio de Caso	74
Tabla 18. Registro de competencias	77
Tabla 19. Programa de Actividades de Pruebas Situacionales	79
Tabla 20. Iniciativa y Autonomía	82
Tabla 21. Orientación al Cliente	83
Tabla 22. Dinamismo y Energía	83
Tabla 23. Capacidad de Aprendizaje	84
Tabla 24. Productividad	84
Tabla 25. Adaptabilidad y Flexibilidad	85
Tabla 26. Liderazgo	85
Tabla 27. Persuasión e Influencia	86
Tabla 28. Trabajo en Equipo	86
Tabla 29. Tolerancia a la presión	87
Tabla 30. Estabilidad Emocional	87
Tabla 31. Expectativas Profesionales	88
Tabla 32. Matriz de Resultados	89
Tabla 33. Informe Final	90

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Árbol de problemas.	6
Ilustración 2. Proceso de selección Chiavenato	17
Ilustración 3. Utilidad del Assessment Center	18
Ilustración 4. Flujograma de la Selección del Personal por Assessment Center	24
Ilustración 5. Tipos de Ejercicios de Assessment Center	30
Ilustración 6. Modelo Iceberg de Competencias	35
Ilustración 7. Perfil de competencias	36
Ilustración 8. Flujograma de Propuesta de Assessment Center	59
Ilustración 9. Diferencias entre remuneración tradicional y remuneración a base de competencias	92

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó mediante la metodología Investigación-Acción, con el objetivo de diseñar una propuesta para el proceso de selección de personal para el área comercial de la empresa farmacéutica Bioamiga Cía. Ltda.

En este trabajo se aportó los conocimientos necesarios para analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa, considerando indicadores que permitió medir cómo se encuentra la empresa en el subsistema de reclutamiento y selección, además de analizar los factores internos (Fortalezas y Debilidades), así como también los factores externos (Oportunidades y Amenazas). Utilizando un método exploratorio, descriptivo e investigación de campo el que se empleó en este proyecto, puesto que se utilizó la estadística descriptiva y un árbol de problema para demostrar los resultados alcanzados.

Se logró diseñar la propuesta para la aplicación del Assessment Center como una herramienta que favorece al subsistema de Selección del Personal, permitiendo a través de la observación evaluar el desempeño, el comportamiento y las competencias de los postulantes que muestran durante el desarrollo de los ejercicios y la entrevista por competencias, con la finalidad de disminuir el riesgo de error en las decisiones de contratación y permitir que la empresa contrate al personal que se ajusta al perfil requerido según las competencias que tiene y busca la empresa.

Palabras clave: Assessment Center, Recursos Humanos, Competencias, Selección de Personal, Desempeño.

ABSTRACT

The present degree work was carried out using an Action-Research methodology with the objective of designing a proposal for the personnel selection process for the commercial area of the pharmaceutical company Bioamiga Cía. Ltda.

In this work, the necessary knowledge was provided to analyze and diagnose the current situation of the company considering indicators that allowed to measure how the company is in the recruitment and selection subsystem, in addition to analyzing internal factors (Strengths and Weaknesses), as well as also external factors (Opportunities and Threats), being an exploratory, descriptive and field research method that was used in this project, since descriptive statistics and a problem tree were used to demonstrate the results achieved.

It was possible to design the proposal for the application of the Assessment Center as a tool that favors the Staff Selection subsystem, allowing through observation to evaluate the performance, behavior and competencies of the applicants that they show during the development of the exercises and the interview by competences, in order to reduce the risk of error in hiring decisions and allow the company to hire personnel who fit the required profile according to the competencies that the company has and is looking for.

Keywords: Assessment Center, Human Resources, Competencies, Personnel Selection, Performance.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de titulación, se refiere a una propuesta de un Assessment Center para la selección de personal del área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda., mediante el cual se propondrá diferentes entrevistas, ejercicios o pruebas, con las cuales en un futuro cuando la empresa lo requiera y crea oportuno podrá aplicarlo, con la finalidad de que la selección del personal para el área comercial sea más eficaz y adecuada para ocupar el cargo vacante.

Bioamiga Cía. Ltda. Es una empresa fundada en el año 2012 y se caracteriza por ser una empresa mediana debido a su facturación, la empresa cubre el sector farmacéutico. Además, imparte una línea de dermo-cosméticos denominada “Mia by Bioamiga”, en la cual produce y distribuye productos a base de compuestos naturales para la piel como son cremas, splash, leche virginal, etc., con la finalidad de brindar excelencia, calidad, eficiencia para su cliente interno y externo.

En el año 2020 a partir del mes de febrero, con la presencia de la pandemia COVID-19, la empresa ha aumentado su productividad, por ende, su facturación e incluso ha logrado producir y distribuir no solo farmacéuticos sino geles anti-bacteriales también. Pero de igual forma ha tenido una repercusión en la empresa, la competencia ha aumentado sobre todo en esta época, no poder trabajar en un horario normal, entre otros, por lo cual han tenido que tomar la decisión de reducir su personal por un tiempo y en algunos casos son permanentes, y quedarse con el personal indispensable y prioritario para su producción, venta y distribución. La empresa Bioamiga Cía. Ltda., piensa que después de un tiempo cuando la situación de la pandemia se normalice en algún modo pueda recontratar algunos del personal antiguo y hacer nuevas contrataciones, mejorando el perfil de contratación.

Cuando se habla del subsistema de Reclutamiento y Selección del Personal dentro de Recursos Humanos, se entiende que es un proceso en el cual se va a reclutar, seleccionar y contratar a una persona adecuada, que cumpla con los requisitos para el puesto vacante. Estos requisitos son los diferentes intereses, aptitudes y rasgos de personalidad de cada individuo que se postula para ocupar un puesto de trabajo.

El factor humano es primordial para que una organización pueda funcionar, por tal motivo se busca que sus colaboradores se encuentren motivados y estén dentro del puesto idóneo para cada uno de ellos, según sus competencias y características personalidad, en el cual desempeñen su rol y su

productividad aumente dentro de la empresa, es decir, las competencias laborales requeridas para el puesto.

Con el paso del tiempo, cada día se va desarrollando nuevos métodos de selección del personal y va variando, de lo tradicional a lo estratégico, es decir, la manera de reclutamiento era a través de la recepción de varias carpetas con las hojas de vida, en el proceso de selección aún existen algunas limitantes como la preparación académica y profesional de los candidatos, o las pruebas son las mismas para todos los cargos, por tal razón las empresas se ven obligadas a escoger al candidato que sea más oportuno al puesto aunque no cumpla con todos los requerimientos del perfil, especialmente las competencias.

En la actualidad con la ayuda de la tecnología ha ido variando este proceso, ya que el reclutamiento es de manera digital al igual que la recepción de las hojas de vida, y en cuanto a la selección existe una herramienta de interés en las organizaciones, denominada Assessment Center (AC), es una herramienta completa debido a que es la unión de entrevistas, un test clásico y pruebas interactivas, es decir, comprobar de manera directa el comportamiento del aspirante en relación con las tareas a desempeñar. El Assessment Center se centra en la selección del personal por la valoración de las competencias y potencial del candidato.

En el presente trabajo se desarrolla dos capítulos. En el primer capítulo se va a diagnosticar la situación actual en el subsistema reclutamiento y selección de personal, a partir de indicadores de gestión para medir la rotación del personal, relación costo- beneficio al invertir en el proceso de reclutamiento y selección y del FODA, analizando los factores internos y externos que influye en la empresa Bioamiga Cía. Ltda.

En el segundo capítulo se presenta la propuesta de Assessment Center, los ejercicios y pruebas que se piensa plantear a la empresa Bioamiga Cía. Ltda., orientado al área comercial, describiendo las pautas de uso, las recomendaciones y una diversidad de ejercicios a elegir según lo considere la empresa, para que el área de Recursos Humanos lo aplique cuando lo encuentren pertinente.

JUSTIFICACIÓN

Tabla 1. Justificación

Tema	Asignaturas	Proyecto de investigación de la escuela Gestión Empresarial	Línea de investigación de la escuela de Gestión Empresarial	Programa de la facultad de Administración	Línea de investigación científica de la UMET	Zona de Impacto	Fundamentación Legal
Propuesta de un Assessment Center para la selección de personal del área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda.	Tributa materias de: Gestión de Talento Humano Calidad Total	Intervención de la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana para impactar en la sostenibilidad y la competitividad en Mipymes.	Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades problemáticas del contexto económico y social en Ecuador.	Programa de investigación científica y formación de la PYMES.	Transformación de la Matriz Productiva.	Zona 9 Zona 2	Constitución de la República del Ecuador art. 33, 61 y 389, Código del Trabajo Art. 3 y 45.

Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

El presente trabajo de titulación que se desarrollará a continuación, pretende explicar con profundidad que es, su uso y se realizará una propuesta de un Assessment Center, es decir, una estructuración de entrevistas, diferentes ejercicios y pruebas para que la empresa Bioamiga Cía. Ltda., pueda en un futuro utilizar cuando crea oportuno y necesario para la selección del personal en el área comercial.

Toda organización sufre de rotación del personal, ausentismo, desmotivación por parte del personal o un bajo desempeño laboral, es por aquella razón que al realizar un proceso de selección del personal para un puesto es ineludible optar por el perfil más conveniente para la empresa, hay que tener en cuenta que cada prueba y entrevista es diferente según el área que lo requiera y según el perfil que se busca.

Dado que el recurso humano es muy importante para que toda organización funcione, el proceso de selección del personal es fundamental por lo que debe innovarse y transformarse, no quedarse en lo tradicional, sino ser estratégico, por lo cual implementar un Assessment Center para elegir un candidato que se ajuste más al perfil a través de sus competencias.

Assessment Center es el modelo de selección por competencias basado en Martha Alles, por el cual, a través de diferentes ejercicios o pruebas y una entrevista por competencias, el observador valorará las distintas competencias del postulante y su proceder ante las tareas diarias que deberá cumplir en el puesto, este método aumenta el desempeño laboral y disminuye la rotación del personal. Así mismo, ayuda a tener una variedad de pruebas para las diferentes áreas, sin la necesidad de aplicar una misma a todos los candidatos para los diferentes cargos de las distintas áreas, aumentando la garantía de que el perfil cumpla la mayoría de los requisitos y sea el candidato perfecto para cumplir su rol dentro de la empresa.

PROBLEMATIZACIÓN

Situación Problemática

La mayoría de empresas manejan un reclutamiento y selección de personal tradicional, el cual se orienta más a la experiencia laboral y las referencias, y por lo frecuente como resultado proporciona a que exista una rotación de personal alta, y por lo mismo las empresas tengan que gastar más presupuesto en el subsistema de reclutamiento y selección, además de que usualmente

las empresas utilizan pruebas similares para los candidatos, por lo cual no permite conocer la conducta del postulante y se obtenga un desempeño deficiente.

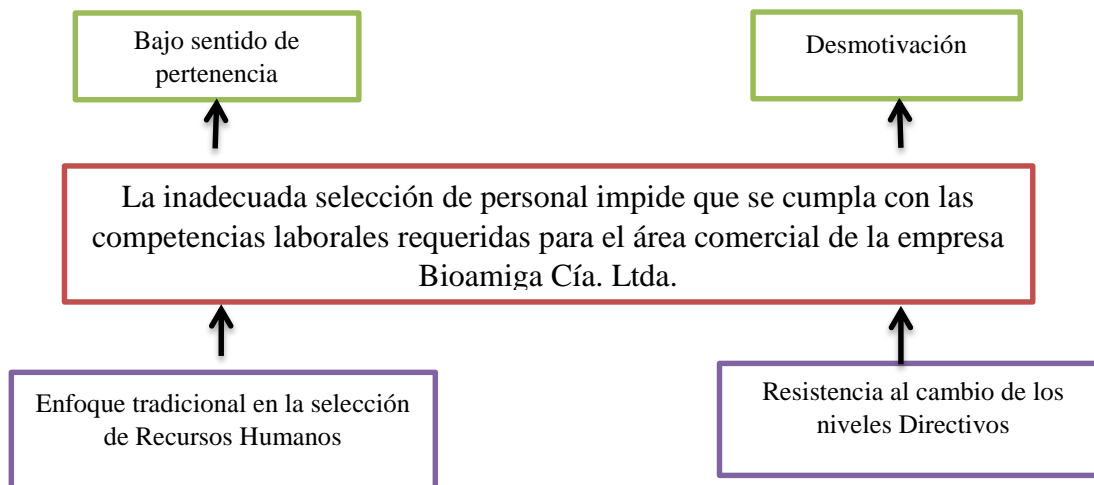
Al cambiar el modelo de reclutamiento y selección de personal tradicional, y enfocarse en el modelo estratégico o por competencias que permite la aplicación del Assessment Center, otorga un 75% más de éxito en este proceso de selección, en el cual provoca una disminución en la rotación de personal y permita incluso medir el desempeño del nuevo colaborador de la empresa.

La empresa Bioamiga Cía. Ltda., utiliza un modelo de reclutamiento y selección de personal tradicional, por lo cual la rotación ha sido alta, además que las pruebas no permiten seleccionar al personal que se ajuste más al perfil, hay que tener en cuenta que la rotación ha incrementado sobre todo este año debido a la pandemia mundial que afecta a las empresas en los recursos económicos. Por lo que la empresa va a invertir más en el proceso de reclutamiento y selección, con la preocupación de que la rotación de personal no disminuya, y más aún si no se contrata un personal que cumpla con las expectativas y las competencias que requiere la empresa.

Descripción Problemática

Hoy en día la empresa farmacéutica Bioamiga Cía. Ltda., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, tiene un enfoque tradicional en la selección de Talento Humano, lo cual no ha permitido que la atracción del personal para el área comercial cumpla con las competencias requeridas por la empresa, y obteniendo como consecuencia la rotación de personal y bajo sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Ilustración 1. Árbol de problemas.



Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Formulación Problemática

¿La implementación de un Assessment Center para la selección de personal del área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda., permitirá la atracción del talento humano que cumpla con las competencias laborales requeridas?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Assessment Center, mediante un diagnóstico, ejercicios y entrevista por competencias para la Selección de Personal en el área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

- Generar el diagnóstico del subsistema de reclutamiento y selección de la empresa Bioamiga Cía. Ltda.
- Proponer una estructuración de entrevista, pruebas y ejercicios según las competencias.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

La aplicación del Assessment Center para la selección del personal, se ha realizado desde hace muchos años. Para entender este tema, se ha analizado proyectos de investigación del Assessment Center realizados por diferentes estudiantes, y así poder entender que tan viable es proponer y utilizar el Assessment Center en las diferentes empresas para el proceso de selección del personal y para en un futuro analizar el desempeño laboral.

En el 2012 en la Universidad Central del Ecuador, se realizó el proyecto de investigación “Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal en las áreas gerencial y su influencia en el desempeño laboral”, se logró determinar que el Assessment Center sirve para destacar las competencias de los candidatos y para mejorar el desempeño laboral en el cargo vacante, así mismo se observó la interacción que se puede tener entre los participantes y los evaluadores. Al final se pudo comprobar que si es viable y mejora las competencias un 10 al 15%. (Jacho Calderón, 2012)

En el 2014 en la Universidad San Francisco de Quito, realizó el proyecto de investigación de la aplicación de la metodología del Assessment Center a una empresa del sector farmacéutico en Quito. La empresa Laboratorios Bagó del Ecuador había con anterioridad aplicado este método, pero no seguía los pasos completos, en este proyecto la aplicación del Assessment Center se realizó bajo las guías internacionales no antes implementadas, por lo cual se realizaron todos los pasos teniendo como resultado favorable la aceptación de este método en la selección del personal para las áreas de gerencia y administrativa, los jefes superiores se encontraron satisfechos con los candidatos seleccionados por medio del Assessment Center, ya que la productividad y las competencias de los postulantes fueron elevados y demostrando que no habría una rotación del personal tan a menudo como anteriormente había en solo dos meses de trabajo. Al igual que se logró evaluar el desempeño laboral, la motivación y el ambiente laboral mejoro con este proceso. Se pudo concluir que, si es viable, pero existen aún algunas limitaciones que con el tiempo pueden ir mejorando. (Pérez Pérez, 2014)

En la Universidad del Azuay se propuso y se aplicó el desarrollo de un Manual de Assessment Center para el área de Ventas de la empresa “JAHER”, esta investigación tuvo resultados positivos

debido a que se empleó para la contratación de vendedores y se pudo observar que gracias a este método se había logrado contratar a candidatos que se acercaban más al perfil requerido para tener contacto directo con los clientes, y así que la empresa pueda seguir utilizando esta técnica e implementando nuevas metodologías. (Cordero Molina, 2014)

En el 2015 en la Universidad de San Carlos de Guatemala, se realizó el proyecto de investigación con el tema “Diseño de un proceso de Assessment Center en la selección de candidatos para puestos Gerenciales de una Institución Financiera”, se logró comprender la herramienta como tal y el uso que el Assessment Center brinda al proceso de selección del personal, mejorándolo y brindando una oportunidad de contratar al personal correcto para un cargo. En este proyecto también se verificó y se trató cuestiones como material, tiempo y costo que proporciona realizar este tipo de método en cuanto a la selección de un nivel gerencial. (Thaylor Galindo, 2015)

En el 2014 la Universidad Tecnológica Equinoccial, realizó la tesis con el tema “Diseño de estrategias de mejora para el proceso de selección de asesores comerciales mediante la metodología Assessment Center para el Banco Bolivariano, Regional Quito”, según los resultados del estudio se pudo concluir que lo principal para la empresa a considerar para la contratación de un nuevo trabajador en esta área es la experiencia laboral y las competencias que demuestra para cumplir con el perfil. Además, se recomendó que las capacitaciones para desarrollar aún más las competencias son fundamental, para evitar la rotación de personal e incluso motivar a un ascenso. (Gallo Quevedo, 2014)

En la Universidad Tecnológica Equinoccial se realizó un proyecto de titulación con el tema “Diseño del sistema de evaluación y selección de talento humano para Samper Head Hunting, utilizando como herramienta el Assessment Center”, este estudio de investigación obtuvo como resultado que la empresa Samper Head Hunting, empresa consultora que realiza reclutamiento y selección de personal para otras empresas incorporó el Assessment Center y le beneficio, otorgándoles una ventaja competitiva ante otras empresas que realizan la misma actividad. Además, las empresas que contrataron a esta empresa para la selección de personal y por ende se utilizó el Assessment Center, estuvieron satisfechas con el resultado porque su productividad incremento y se ajustó al perfil requerido. (Franco Peñafiel, 2011)

Fundamentación Contextual

(Cevallos Pulley & Mejía Zambrano, 2020) En el mundo, países como Estados Unidos y países europeos se encargan alrededor del 50% de la totalidad de producción, investigación y comercialización de fármacos a nivel mundial. Las empresas farmacéuticas en el Ecuador tienen un dinamismo de alta relevancia dentro del país, ya que se caracteriza por las inversiones realizadas tanto en la investigación como en la innovación. El sector farmacéutico va a depender de las importaciones de la materia prima y el material de empaque e incluso de medicamentos.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas es la codificación de referencia de las actividades productivas para la mayoría de los países del mundo. Según la última revisión de la CIIU (No. 4), emitida por la Organización de Naciones Unidas, la producción farmacéutica se encuentra en la división 21 “Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico”, dentro de la sección C “Industrias Manufactureras”, mientras que la venta al por mayor de productos farmacéuticos se encuentra situada en la división 46 “Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas”, en la sección G “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”. (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012)

Las empresas que tuvieron en su actividad económica la venta al por mayor de productos farmacéuticos registraron en su declaración de Impuesto a la Renta del año 2018 un total de USD 4.218 millones y una utilidad del ejercicio de USD 189 millones que representa el 4,48% de los ingresos totales. (Cevallos Pulley & Mejía Zambrano, 2020)

El sector farmacéutico se benefició e incluso incremento su productividad a nivel mundial debido a la pandemia “Covid 19”, fuera de los medicamentos vendidos, también fue la producción de geles anti-bacteriales, alcoholes, mascarillas, guantes, entre otros.

Se estima que las economías en transición sean el mercado de más rápido desarrollo. Siendo Estados Unidos el mercado farmacéutico más grande, y considerando que América Latina sea la más lenta en cuanto a crecimiento.

Fundamentación Legal

Este proyecto de investigación se fundamenta legalmente en los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador y el Código de Trabajo de la República del Ecuador.

Según, (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008) basados en los artículos del Capítulo I

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

(Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008) Capítulo I,

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

(Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008) Capítulo I Art. 389: “Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en ciertos requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, dignidad e integridad de las personas.”

Según, (Ecuador, Congreso Nacional, 2005)

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

(Ecuador, Congreso Nacional, 2005), Art. 45: “Son obligaciones del trabajador Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos d) Observar buena conducta durante el trabajo.”

Todo ciudadano dentro de la República del Ecuador, tiene el derecho de laborar libremente y ser electo por la empresa u organización de una manera justa y equitativa, basándose en las habilidades, competencias y conocimiento, sin discriminar por cualquier circunstancia a ninguna

persona que se postule; así mismo tener un contrato legal donde conste los deberes y derechos del trabajador, como a tener una remuneración de acuerdo al cargo que ocupe y las funciones que vaya a desarrollar. Cualquier contrariedad la persona puede demandar a la empresa de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador y al Código de Trabajo.

Fundamentación Teórica

Empresa

Según (Gil Estallo & Celma Benaiges, 2003, pág. 17),

Hoy en día, se suele entender por empresa una gran organización moderna compuesta por distintas unidades administrativas, cada una de las cuales está dirigida por un ejecutivo que es su responsable máximo. Esta organización incluye muchas unidades bajo su control, actúa en diversos puntos y, con frecuencia, desarrolla tipos de actividades económicas y comerciales.

Para (Cuesta González, Muñoz Torres, & López López, 2010, pág. 230), “Es un conjunto de elementos humanos y de medios instrumentales, coordinados según un esquema preciso de interrelaciones y objetivos de interés común, acepción que coincide con el concepto de empresa.”

Empresa Farmacéutica

(Pérez Sánchez & Sobredo Galanes, 1990, pág. 11)

El sector farmacéutico se caracteriza también por la necesidad de una continua investigación de nuevos productos y de la incorporación de mejoras tecnológicas para la obtención de dichos productos. La búsqueda de nuevos procesos para mejorar la calidad y el coste de los productos es fundamental para el mantenimiento de la competitividad y la perdurabilidad de la empresa.

Según (Rodés Bach., 2012, pág. 7), “Su actividad básica consistirá en la fabricación de especialidades farmacéuticas, mediante la importación de materia prima, y la posterior producción, embalaje y distribución del producto acabado a las farmacias (comercio detallista) o los distribuidores mayoristas del sector.”

Recursos humanos

Para (Caldera Mejía, 2007, pág. 178) se denomina recursos humanos: “Al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así

a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

Según (Chiavenato I. , 2009, pág. 122) considera que,

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Talento Humano

Para (Chiavenato I. , 2002, pág. 6) menciona que,

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

(Dessler, 2006, pág. 2) Afirma,

Que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Recursos humanos vs Talento Humano

Basado en lo que mencionaron anteriormente los autores con respecto a la definición de Recursos Humanos y Talento Humano, se puede decir, que aparentemente es lo mismo, pero tiene unas diferencias bastante definidas. Se da a entender que Recursos Humanos es el área el cual se encarga de contratar a personas capaces de asumir un puesto de trabajo y cumplir con lo establecido, de pagar remuneración, vacaciones, otorgar beneficio a los empleados.

La diferencia radica en que al denominar Talento Humano van a participar los gerentes implicándose más con los trabajadores de su empresa, y en todo proceso a beneficio de ella, otra diferencia a mencionar que el área de Talento Humano busca desarrollar la productividad al máximo de sus colaboradores según los talentos que les caracteriza, manteniendo como un objetivo

fundamental el crecimiento profesional de los colaboradores, y la última diferencia a destacar es que su preocupación es por los trabajadores y que estén motivados para retener a los mejores.

Subsistemas de Talento Humano

Según (Chiavenato I. , 2007, pág. 129) ,

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

En otras palabras, un subsistema es un conjunto de elementos conectados, que crean un proceso. Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones tratan de lograr las principales actividades que componen la administración de personal. El departamento de Talento Humano debe estar constituida de manera adecuada, para que responda eficientemente a las necesidades de la empresa.

Reclutamiento

Según el autor (Chiavenato I. , 2009, pág. 95),

El Reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

Reclutamiento Interno

(Chiavenato I. , 2002, pág. 95) “El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”

Reclutamiento Externo

(Chiavenato I. , 2002, pág. 95) “El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.”

Selección de Personal

(Dessler, 2006, pág. 140)

La selección de los trabajadores correctos es importante por diversas razones. En primer lugar, el desempeño de la organización depende siempre en buena parte de sus subalternos. Los empleados que tienen las habilidades y los atributos adecuados realizarán un mejor trabajo para usted y su empresa; quienes carecen de tales habilidades no lo harán de manera eficaz, de manera que tanto su desempeño como el de la organización en su conjunto se verán negativamente afectados.

(Chiavenato I. , 2007, pág. 169),

Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad positiva de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2002, pág. 111) Establece que: “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”

Formación y desarrollo

Para el autor (Dessler, 2001, pág. 249) La capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”

Según (Alles M. , 2012, pág. 22),

Las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente o eventualmente, que ocuparán en un futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán pasar de ser un “gasto” a construir una inversión organizacional cuando estos planes se formulen en relación con la estrategia.

El desarrollo de las capacidades de las personas en especial en relación con sus competencias, los planes de carrera, y los planes de sucesión y los demás programas destinados al desarrollo de personas dentro de la organización se han transformado de “buenas prácticas de Recursos Humanos” en indicadores para medir el capital intelectual de una organización.

Perfil de cargos

(Dessler, 2006, pág. 83)

La descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria

(Chiavenato I. , Administración de recursos humanos, 2002, pág. 167), establece que:

Diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

Evaluación de Desempeño

Respecto al tema (Chiavenato I. , 2007, pág. 243) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.”

Clima Organizacional

Para la autora (Tovar Arroyo, 2012, pág. 110), “es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.”

Auditoria de Talento Humano

(Chiavenato I. , 2007), expone que debe existir un subsistema de auditoria de recursos humanos, en el que se analice las políticas y prácticas del personal y que se consienta que las diferentes partes de la organización se hagan responsables apropiadamente respecto a su personal.

Manejo de Nómina

Según (Colín Orozco, 2018, pág. 60) nos dice que “Se llama nómina al documento en el que se consignan los días trabajados y los sueldos percibidos por trabajadores y se asientan los demás conceptos de percepción o deducción para cada uno de ellos en un período determinado.”

En la presente investigación nos centraremos en el subsistema de reclutamiento y selección.

Modelos de Reclutamiento y Selección

Modelo de selección tradicional

Según (Veintimilla Ruiz & Velasquez Beltran, 2017, pág. 5)

La selección tradicional presta atención a experiencia que posee un candidato en un puesto de trabajo y no en las habilidades y actitudes por lo tanto se corre el riesgo de descartar a un candidato que, pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer las competencias para desarrollarlo. E inclusive ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un Talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga.

Modelo de selección por competencia o estratégico

(Dessler, 2006, pág. 89) Dice,

Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.

(Dessler, 2006, pág. 89)

El análisis de puestos tradicional se enfoca en “qué”, en cuanto a obligaciones y responsabilidades. El análisis basado en competencias se centra más en “cómo” el trabajador cumple con los objetivos

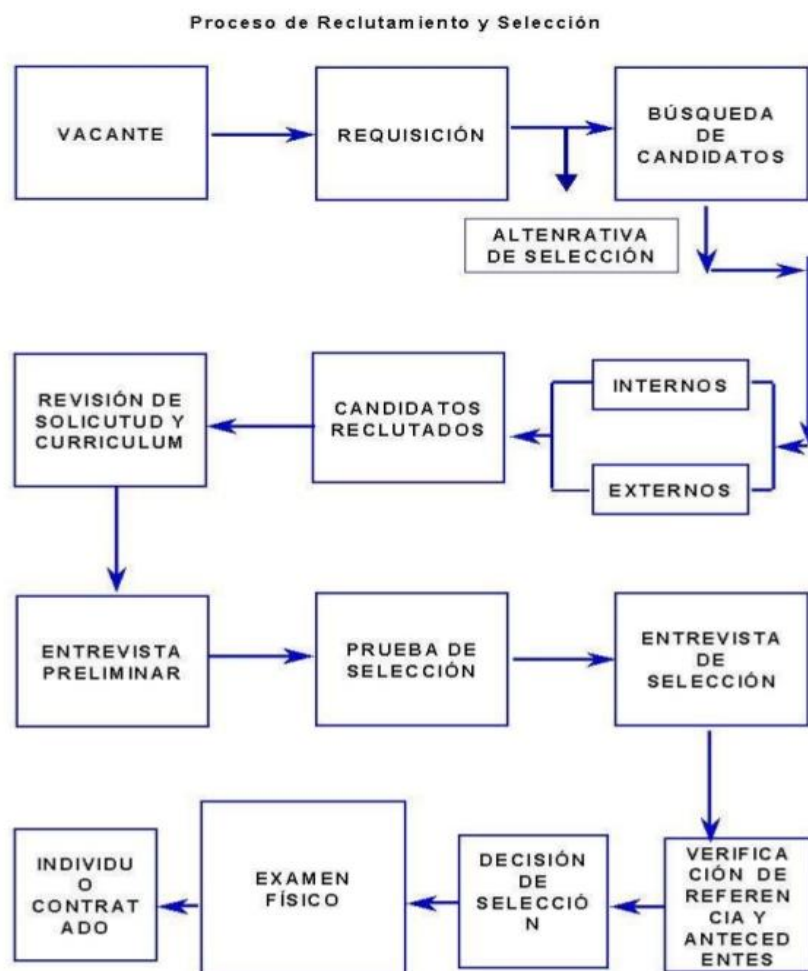
del puesto o desempeña en realidad su trabajo. Por lo tanto, el análisis de puestos tradicional se enfoca más en el trabajo; mientras que el análisis basado en las competencias se concentra más en el trabajador, en específico, en lo que es capaz de hacer.

Modelo de Chiavenato

Según (Chiavenato I. , 2002, pág. 128) Considera

Que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección.

Ilustración 2. Proceso de selección Chiavenato



Fuente: (Chiavenato I. , 2002)

Modelo de Assessment Center:

Para (Alles M. A., 2006, pág. 307). “Es una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo.”

Como dice Alles en su libro Selección por competencias, el Assessment Center consiste en seleccionar un candidato para un puesto de trabajo según las competencias que tiene la persona, pero esta selección se lo realiza mediante entrevistas, pruebas y ejercicios donde resuelven casos que el puesto de trabajo presenta, esta evaluación puede ser grupales o individuales, pero en el que va a estar el participante y un observador para valorar.

Ilustración 3. Utilidad del Assessment Center



Fuente: (Alles M. A., 2006)

Para (Dessler, 2006, pág. 151) menciona que,

En un centro de evaluación administrativa, los candidatos a gerentes resuelven exámenes y toman decisiones en situaciones simuladas, mientras observadores califican su desempeño. Por lo general, de 10 a 12 candidatos pasan dos o tres días en el centro de evaluación, efectúan labores

administrativas reales (como hacer presentaciones) con la observación de asesores expertos. El centro mismo puede ser una simple sala de juntas, aunque a menudo se utiliza una sala especial, con un espejo de una sola vista que facilita la observación. Algunos ejemplos de ejercicios de simulación, pero realista, en un centro de evaluación común, son:

- **La bandeja de pendientes.** En este ejercicio, el candidato se enfrenta a una acumulación de informes, memorandos, notas de llamadas telefónicas recibidas, cartas y otros materiales, que se acumulan en la bandeja de pendientes del puesto simulado que se debe ocupar. El candidato tiene que realizar la acción adecuada con cada material.
- **La discusión grupal sin líder.** Los capacitadores formulan una pregunta de análisis a un grupo sin líder y solicitan a los miembros que lleguen a una decisión grupal. Luego evalúan las habilidades interpersonales de cada miembro, su aceptación en el grupo, su capacidad de liderazgo y su influencia individual.
- **Las presentaciones individuales.** Los capacitadores evalúan las habilidades de comunicación del participante, así como su habilidad de persuasión, al solicitarle que haga una presentación oral de un tema asignado.

Orígenes del Assessment Center

El Assessment Center o también llamado Centro de Valoración, es una herramienta dentro de Selección de Personal, en el cual permite valorar y seleccionar al candidato idóneo y que se asemeja al perfil requerido basándose en sus competencias. Estas competencias se las evalúa en una reunión a través de entrevistas, pruebas y ejercicios ya sean grupales o individuales, en donde, el candidato demuestra sus habilidades y destrezas para cumplir con las tareas asignadas, mientras que el evaluador u observador lo califica.

Según Álvaro de Ansorena Cao, el origen de la investigación del Assessment Center surgió durante la Primera Guerra Mundial como respuesta a un problema planteado dentro del ejército Alemán, en el cual no se determinaba que factores eran los que influían para que oficiales de igual graduación, experiencia en el mando, edad, condición física y que han recibido un proceso de instrucción técnica similar, al momento de estar en batalla muestren resultados diferentes en cuanto a la motivación de sus soldados y por tanto en el éxito de la batalla o de lograr el objetivo.

Henry Murray realizó una investigación sobre la personalidad, mediante la observación pudo determinar el comportamiento de una persona en grupo e individualmente y el desarrollo de varias

tareas, el estudio fue realizado por diferentes individuos que decidieron participar. Como ya se mencionó antes, el Assessment Center se utiliza para la selección del personal o evaluar el desempeño del trabajador, a través de la observación y valoración del comportamiento humano, explorando sus competencias para realizar una determinada actividad, basándose en el estudio de Henry Murray, director de Harvard Psychological Clinic Study 1938.

Otro país que acogió esta metodología en 1943 fue Estados Unidos, para la selección de agentes secretos, en los cuales los evaluadores estaban constituidos por militares, psicólogos y psiquiatras, que a través de ejercicios grupales determinaban quienes eran más aptos para ocupar el puesto. Entre los años 1960 y 1975 varias empresas grandes empezaron a utilizar Assessment Center, entre estas organizaciones se encuentra AT&T quienes aprendieron a utilizarlo como herramienta altamente objetiva y fiable.

El Comité Federal de Igualdad de los Estados Unidos, reconoció al Assessment Center como un instrumento viable y confiable para su aplicación, que de una manera justa evalúa las competencias de la persona sin distinción alguna de su color, raza, edad, sexo, etnia, etc.; dando a entender que la prioridad son las diferentes destrezas y habilidades con las que una persona cuenta para realizar una tarea asignada o cumplir un rol determinado.

Características del Assessment Center

- Está orientado a la selección de personal por competencias y evaluación del personal.
- La reunión va a estar compuesta por un moderador, observadores, y el/los participantes.
- Las evaluaciones y oportunidades son justas para cada participante, para que demuestren sus competencias en su turno.
- Assessment Center se podrá aplicar en grupos de hasta un máximo de doce personas.
- La duración tiende a ser de cuatro horas, según la dinámica. Todo el proceso puede demorarse hasta tres días.
- El modo de aplicación y las fases, serán flexibles según lo considere los expertos.
- Los evaluadores presentarán un informe final, para que el comité de evaluación concluya la decisión.

Tipos

- **Assessment Center Crítico:** Les da importancia a las diferentes dimensiones del Assessment Center, para evaluar en un aspecto crítico a las competencias del participante.
- **Assessment Center Situacional:** Es el más utilizado, ya que mediante una serie de ejercicios y pruebas plantea las actividades, situaciones y simulaciones que se presenta en la actividad laboral, y por ende se evalúa el comportamiento global de los participantes en cada ejercicio, midiendo así no solo las competencias sino el desempeño en la actividad.

Ventajas

Entre las ventajas que podemos determinar al utilizar el Assessment Center son:

- Las evaluaciones son imparciales y por tanto justas para todos los candidatos, sin ninguna distinción.
- Las calificaciones y los resultados finales son objetivos e imparciales.
- Las pruebas son grupales o individuales, permitiendo valorar a varios participantes a la vez. Las dinámicas aplicadas como entrevistas, ejercicios o pruebas son simulaciones de las actividades laborales reales, que ayudan para valorar el desenvolvimiento de las competencias.
- Permite analizar e identificar a los evaluadores como al mismo participante las competencias, habilidades y destrezas.
- Incrementa la posibilidad de seleccionar al candidato más idóneo y que se ajuste al perfil para ocupar el cargo.
- Se puede utilizar para procesos de selección de personal, tanto reclutamiento interno para un plan de carrera o un reclutamiento externo.
- Refuerza a la cultura organizacional, mejorando el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la motivación y por ende incrementado la productividad.

Desventajas

Entre las desventajas que se puede observar al aplicar este método son:

- El costo de la aplicación del Assessment Center aumenta cuando son entrevistas grupales.
- Exige una mayor necesidad de entrenamiento y capacitación para los evaluadores.

- Las simulaciones implementadas no envuelven todas las situaciones que puedan ocurrir en la realidad.
- Se requiere una logística compleja por los materiales, salas, horarios, sobre todo cuando se va a trabajar en grupos.

Assessment Center en la Selección de Personal

La gestión de Recursos Humanos ha dado una importancia fundamental a la selección del personal, debido a que es un recurso que se encuentra en todo proceso y actividad que realice la empresa, por lo que se busca como resultado que dicho perfil sea una ganancia, generando un beneficio, aumentando la productividad y sus ingresos. En la actualidad se ha ido transformando la selección de personal tradicional a la estratégica, con la aplicación del Assessment Center las empresas dejaron de fijarse en lo subjetivo y poner atención a lo que realmente les interesa, es otras palabras, empezaron a buscar al candidato más idóneo para el puesto que se ajustará al perfil, que no solo cumpliera con la mayoría de los requisitos, sino que sus competencias sean las adecuadas para el cargo y para cumplir con las tareas con eficacia y precisión, sin la necesidad de discriminar a ninguna persona. Que al contrario de las empresas que aún se basan en una selección de personal tradicional que hace énfasis en la presencia o aspecto físico, en la edad, sexo, raza, religión, conocimientos académicos e incluso dependen de la universidad en que se gradúa el candidato, y por lo cual, al no haberle realizado la entrevista y pruebas necesarias, no tienen la certeza de saber si la persona se ajustará al perfil o más aún cuánto tiempo durará e incluso que tan eficiente es al cumplir una tarea. Con el Assessment Center, las empresas que lo aplicaron han tenido como resultado un alto desempeño laboral, un trabajo de equipo adecuado y por ende una reducción en la rotación de personal, que se convierte en una ganancia.

Este proceso de selección tiene un 70% de resultado más exitoso, en incorporar al candidato más idóneo y que se ajusta al perfil, evitando que la empresa tenga un incremento en la rotación personal y aumentando la productividad tanto del personal como de la empresa, este resultado se puede caracterizar como una ventaja competitiva, ya que al menos en Ecuador muy pocas empresas utilizan este método de Selección de Personal.

Dentro de este modelo de Selección de Personal por competencias, al momento de que se evalúa las competencias brinda oportunidad a más personas de lograr ser contratadas y menos discriminadas, lastimosamente en varios países en este proceso de reclutamiento y selección tradicional, se

selecciona a los que la empresa considere y usualmente de su edad, experiencia laboral, sexo. La selección por competencias permite que personas que no tienen experiencia aprendan y puedan trabajar, igual evita solo clasificar por la presencia que tenga, ya que aquí lo que importa fundamentalmente son los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y competencias personales para desarrollarse en el mundo laboral.

Desarrollo de un Assessment Center

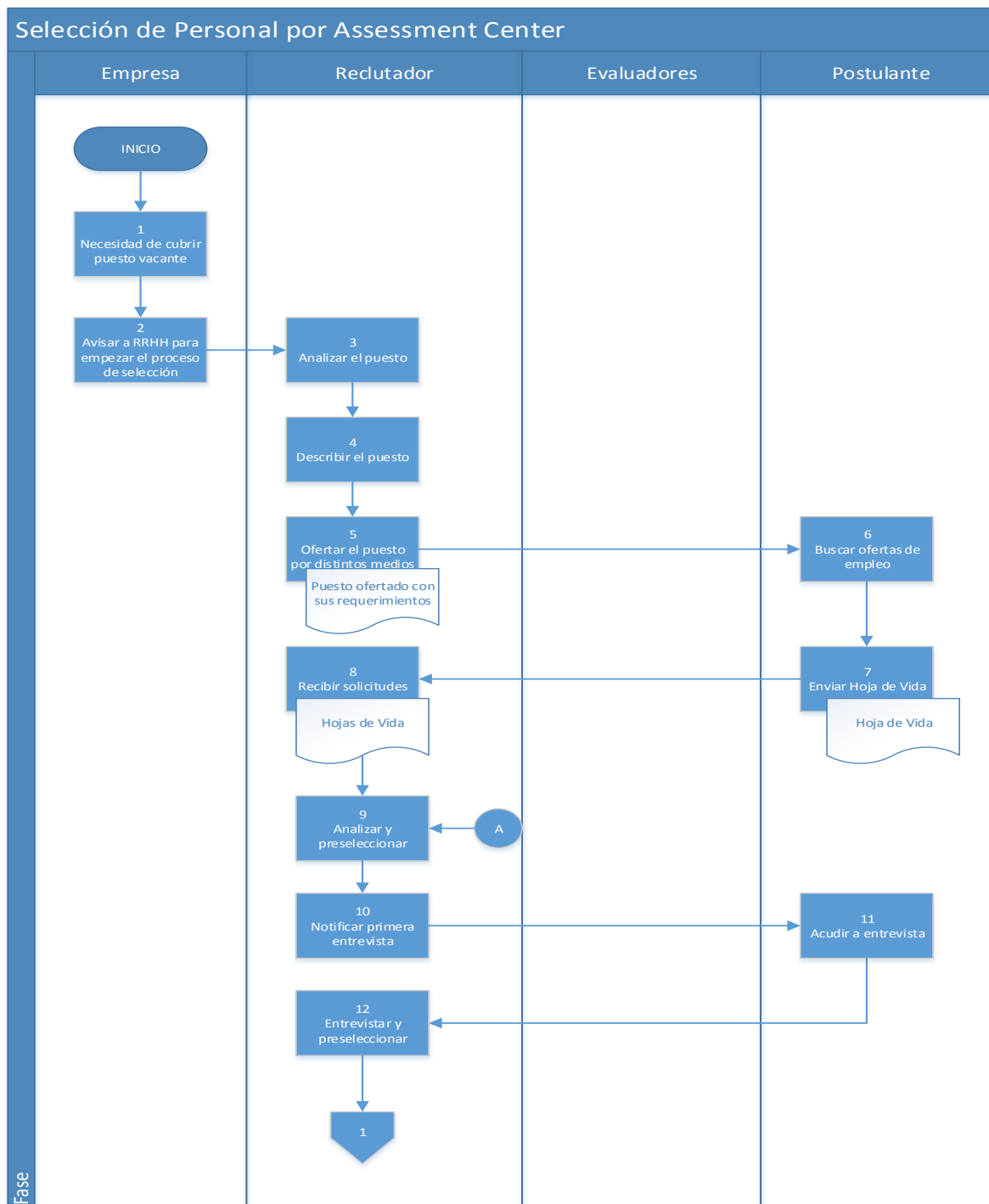
Según (Smith & Robertson, 2001), “Para realizar un Assessment Center exitoso se deben seguir de una manera cronológica las siguientes etapas”.

Se inicia con la preparación, en donde la empresa va a determinar los objetivos, las necesidades, los requisitos del perfil para el cargo, las funciones e incluso las competencias que debe tener la persona que ocupe el cargo, una vez ya definido, se determina el target al cual se le va a evaluar según el puesto. A continuación, se selecciona las personas que van a cumplir con el rol de observador, evaluador y administrador, en caso de ser necesario se capacita a las personas seleccionadas para estos roles, y por último se estructura los ejercicios a ser aplicados, la entrevista y las competencias que se tomara en cuenta en cada prueba.

Una vez ya preparado, se empieza con la ejecución del Assessment Center, se recibe a los participantes a los cuales se les informa de cómo se va a desarrollar las entrevistas, ejercicios y pruebas, se explica los objetivos y la necesidad de la empresa. Se procede con la aplicación de los ejercicios, y con la tarea de los observadores y evaluadores valorando las competencias de los participantes.

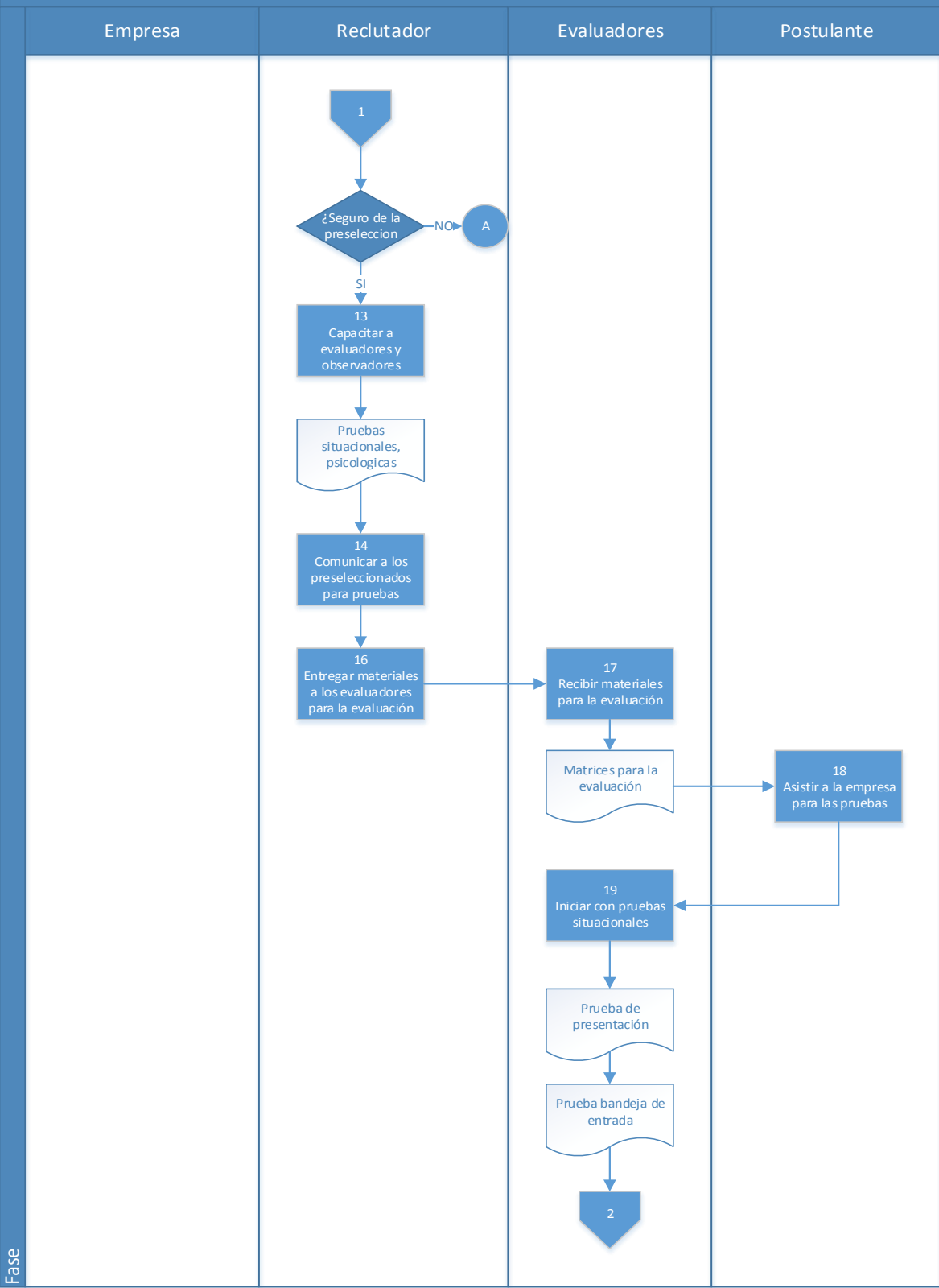
Una vez ya concluido todas las actividades, se procede a la discusión de las evaluaciones, a escribir el informe de resultados de los candidatos. Los participantes que son preseleccionados, son aquellos que hayan tenido el mayor puntaje y proceden a una entrevista final y pruebas psicotécnicas, una vez acabado esta etapa se vuelve a reunir el comité para tomar una decisión final de la persona seleccionada que se ajusta al puesto, dicha persona será informada para que se presente en la empresa con la documentación correspondiente y así empezar el proceso de inducción, en el cual se le presenta a su jefe inmediato y se le capacita de las funciones a desempeñar para que inmediatamente ocupe su lugar de trabajo.

Ilustración 4. Flujograma de la Selección del Personal por Assessment Center

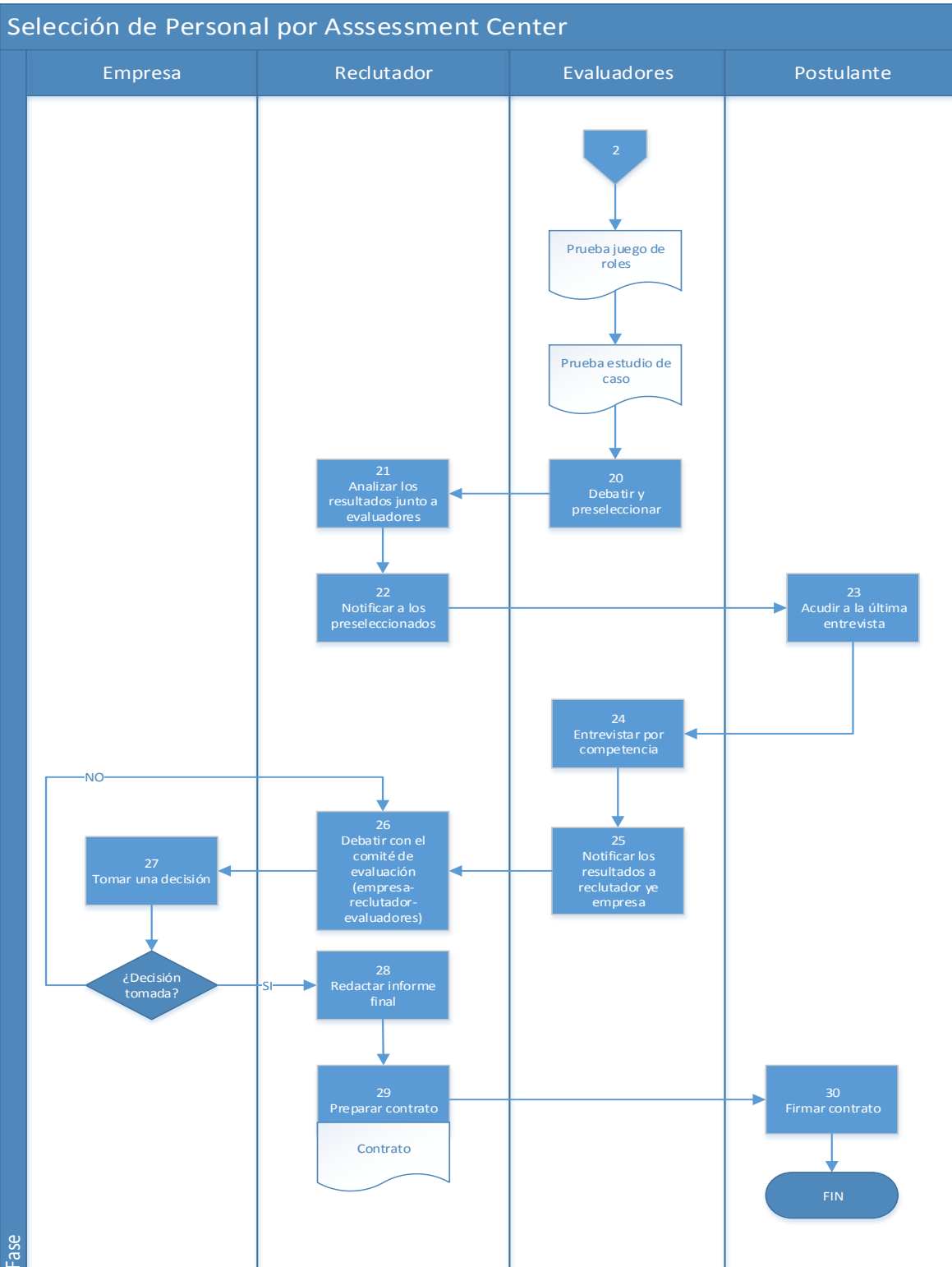


Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

Selección de Personal por Assessment Center



Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios



Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

Participantes en un Assessment Center

- **Administrador:** El rol del cual se encarga es de director de toda la actividad, aparte que también participe como observador. El profesional que se encargue de ocupar este rol, tiene la tarea de estructurar y dirigir todo el proceso desde que inicia hasta que finaliza, el número de participantes, la duración de cada actividad y los ejercicios a realizar.
- **Observador Asistente:** El profesional que se encargue de este rol, tiene la tarea de examinar las competencias durante la realización de las diferentes pruebas o ejercicios planteados, con el fin de registrar y calificar las observaciones hechas y el desenvolvimiento del participante.
- **Observador Pasivo:** El rol del cual se encarga es de observar desde un punto externo a la escena, es decir, califica el ejercicio sin estar involucrado directamente con la empresa, para lo cual se le entrena y se le explica los objetivos de la dinámica de cada ejercicio o prueba que se realice al participante.
- **Candidato:** Es el protagonista del Assessment Center, quien participa para un puesto de trabajo, medir el desempeño para acceder a un ascenso, y decide participar en el proceso de selección en el cual se le va a evaluar y calificar las competencias que desarrolla durante la ejecución de las pruebas y la entrevista.

Pruebas y ejercicios del Assessment Center

A continuación, se va a describir detalladamente los distintos ejercicios, pruebas y entrevistas que existen en el Assessment Center y que se pueden aplicar los cuales van a ser evaluar las competencias de los candidatos y estos son:

Ejercicios In-Basket o Bandeja de Entrada:

Es una prueba en la cual se le va a ordenar al participante a revisar, clasificar documentación o recibir llamadas telefónicas y así mismo despacharla, evaluando su capacidad de trabajo en la comunicación escrita, manejo de tiempo, acatar órdenes, pensamiento lógico, organización, entre otros. Hay que tener en cuenta que los evaluadores también verificarán la agilidad y el trabajo bajo presión, ya que va a ser medido por un tiempo determinado. Todos los participantes son valorados bajo los mismos criterios, conociendo cuáles son las decisiones correctas que deben tomar.

Esta prueba se la realiza en un tiempo de 15 a 30 minutos, usualmente se lo realiza individualmente, pero también permite valorar el trabajo en equipo, en caso de que haya un exceso

de documentos los cuales debe despachar, contestar llamadas y responder mensajes como se dividiría el trabajo de una manera justa.

Role Playing:

Role Playing o también llamado juego de roles, permite a analizar al participante en situaciones nuevas, quien tendrá que adaptarse a un rol. En esta prueba puede ser por roles múltiples, es decir, todo el grupo adapta un rol y simultáneamente deben resolver la misma situación comparándose con los otros participantes; y existe el rol individual, en el cual un participante representa el rol mientras los otros concursantes observan.

Ambas formas y sobre todo la prueba de dramatizarla, es con el fin, de analizar el manejo de conflicto, la empatía, la comunicación oral, las relaciones interpersonales, si sabe escuchar, etc. Son tareas diarias que se le va a presentar al candidato elegido en la vida real y en la cual le va a tocar tomar decisiones. (Grados Espinosa., 2009)

Es una de las técnicas más utilizadas en los centros de evaluación para la selección del personal, ya que permite presentar una realidad y exige poner en práctica las diferentes competencias que se van a necesitar para realizar la tarea con eficiencia y resolver cualquier situación, en este ejercicio se evalúan las situaciones similares de la realidad del trabajo.

Zara es una empresa que utiliza esta técnica para contratar a sus vendedores, al ser una empresa internacional sabe que como la manera en que demuestren los candidatos como venden, será la forma en que los futuros empleados de la empresa entenderán a los clientes y venderán, según su productividad ganaran su sueldo con sus comisiones.

Estudio de Casos:

En este ejercicio el administrador va a describir una situación a resolver que se provoca dentro del trabajo, en el cual, los participantes tienen que analizar y resolver según lo crean adecuada, además se debatirá estimulando la creatividad, liderazgo, trabajo en equipo capacidad de análisis y la interpretación, proporcionando una solución concreta. (Chiavenato I. , 2009)

Este ejercicio se diferencia del juego de roles, ya que aquí se va a resolver de manera racional una situación problemática, mientras que en el juego de roles los participantes desempeñan un rol o un

papel en específico. Hay que tener en cuenta que aspectos se van a observar y cuál es el resultado deseado, así como también si se alcanza el objetivo.

Juego de Empresas:

Esta prueba está dirigida para una selección a nivel directivo o gerencial, en el cual los candidatos se van a encontrar en situaciones muy complejas de una empresa y, en las cuales deben tomar decisiones para enriquecer el valor de la empresa, aplicando conocimientos fundamentales de economía, marketing de producción y financieras. Los evaluadores medirán las competencias de evaluación estratégica, liderazgo, toma de decisión, orientación de resultados, trabajo en equipo, entre otros.

Es una variante de la prueba de estudio de casos, como se explicó anteriormente en una prueba situacional empresarial en la que participan para puestos directivos usualmente, y es de carácter competitivo en la cual van a vender, comprar, negociar y contratar, tomando en cuenta las necesidades del mercado al cual se dirige la empresa.

Usualmente como se mencionó anteriormente, esta prueba es utilizada para un proceso de reclutamiento interno o externo, pero para cargos ejecutivos o de alta dirección como son los cargos de gerentes o jefe de un departamento.

Discusiones de Grupo:

En este ejercicio se va a plantear una discusión o situación para que los candidatos analicen y debatan, para así tomar la mejor decisión. Se va a evaluar el trabajo en equipo, el liderazgo, la creatividad, manejo de estrés, etc.

Presentaciones:

El candidato se va a presentar, hablar de él, va a responder preguntas, va a exponer una idea o vender un producto, para que los evaluadores midan las competencias de persuasión, lenguaje corporal, comunicación oral, manejo de tiempo, de emociones.

Juegos y dinámicas adaptadas:

Al mencionar esta prueba, se caracteriza porque son juegos o dinámicas que han sido constituidos para medir competencias establecidas, además tiene un rasgo de competencia entre equipos y personas. (Grados Espinosa., 2009)

Ilustración 5. Tipos de Ejercicios de Assessment Center.

TIPO DE EJERCICIO	COMPETENCIAS A EVALUARSE
In Basket-papelera de entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones, Planificación y organización • Comunicación escrita • Delegación, Manejo del tiempo • Pensamiento estratégico • Capacidades de gestión
Role Playing	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Manejo de conflictos • Relaciones interpersonales • Escucha activa • Empatía, Manejo emocional • Desarrollo de otros
Estudio de casos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación escrita • Organización de ideas • Visión empresarial • Orientación estratégica • Capacidad analítica, Síntesis • Orientación de aprendizaje
Juego de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Pensamiento sistemático • Identificación de consecuencias

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Liderazgo • Competencias técnicas • Visión estratégica
Discusiones de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico y crítico • Trabajo en equipo • Capacidad de gestión • Comunicación • Orientación al servicio • Liderazgo • Manejo de estrés • Toma de decisiones • Persuasión
Presentaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal • Persuasión • Organización • Lenguaje no verbal • Manejo emocional • Manejo de tiempo
Juegos y Dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Motivación • Cooperación • Comunicación • Orientación a resultados • Observación de normas • Manejo de estrés

Fuente: (Gallo Quevedo, 2014)

Entrevistas por competencias:

Para (Alles M. A., 2010, pág. 117), “La entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado”

Es un instrumento que permite evaluar habilidades y destrezas necesarias para el cargo, se utilizan preguntas enfocadas a las competencias que se quiere evaluar del candidato. Esta entrevista de selección consta de una entrevista estructurada o semiestructurada que permita evaluar las habilidades y destrezas necesarias para el cargo. (Salgado Velo & Moscoso, 2005)

Es una entrevista semiestructurada basada en metodología de la entrevista conductual, es decir, se focaliza en vida laboral, académico o conocimientos y vida personal del entrevistado, permitiendo predecir futuros comportamientos en el trabajo, según su comportamiento pasado en circunstancias similares.

Esta entrevista es práctica porque accede a conocer las prioridades y aspiraciones del candidato, a más de otros aspectos en distintos espacios, y permite conocer que tan preparado se encuentra para cumplir con los requerimientos del puesto, así mismo permite valorar sus respuestas y según su lenguaje corporal y oral permite conocer que respuestas son honestas o si está mintiendo.

Informe Final

En este documento se detalla los datos personales del candidato, la formación académica y la experiencia laboral, las motivaciones e intereses, características de personalidad y por último se redacta las recomendaciones, área de mejora y fortalezas del candidato, que los observadores pudieron detectar en los ejercicios y en la entrevista aplicada.

El informe final lo redacta el comité de evaluación junto a los observadores, anexando toda la evidencia recaudada para la toma de decisión final, así una vez seleccionado y aceptado dentro de la empresa al candidato, se le puede capacitar en las áreas de mejora y en las recomendaciones que se redactó en las conclusiones finales del informe sobre el candidato.

Ejemplos de empresas que utilizan Assessment Center

La mayoría de empresas grandes que son multinacionales, están incorporando a su departamento de Recursos Humanos la metodología del Assessment Center para la selección de su personal tanto

interno como externo, el cual les ha ayudado en un 60% de exactitud al seleccionar al personal idóneo para ese puesto. A continuación, se van a describir ejemplos de las empresas más conocidas alrededor del mundo que ha incorporado el Assessment Center.

- **Nestlé:** Una empresa dentro del sector alimenticio, creada aproximadamente en el año de 1900 en lo cual a lo largo del tiempo se ha hecho presente en 190 países, incorporó el Assessment Center, que consiste en que el candidato pasa un día entero dentro de la compañía desenvolviéndose y mostrando sus capacidades, para observar si está preparado para ocupar el puesto.
- **Coca Cola:** Una de las empresas más grandes a nivel mundial, encargada de producir una bebida gaseosa, la cual ha ido ampliando sus líneas de producción, creada en el año de 1886, conocida en más de 200 países. Coca Cola Company ha incorporado el Assessment Center para la selección del personal, dentro del cual realizan los ejercicios de simulación como es el role play o juego de roles, el evaluador se encuentra cerca del aspirante observando su comportamiento en el trabajo encargado.
- **Chevron:** Empresa petrolera estadounidense fundada en el año 1879. El aspirante pasa a formar parte del Assessment Center cuando aprueba el proceso de las pruebas psicométricas y la primera entrevista a acerca de su hoja de vida, dentro del Assessment Center realizan ejercicios matemáticos y físicos de manera grupal, donde cada aspirante va a resolver estos ejercicios según su lógica, consta decir que la evaluación de cada candidato es individual.
- **Lufthansa:** Empresa aérea alemana fundada en el año de 1926, conocida como una de las aerolíneas más grandes de Europa. Implemento el Assessment Center para la selección del personal administrativo, operativo, pilotos y azafatas, hay que tener en cuenta que las evaluaciones son extenuantes y consta de tres principales pruebas que son: dinámica de grupo, estudio de caso y role play. También hay que considerar que la empresa contrata a un psicólogo organizacional, quien junto a los evaluadores van a registrar los puntajes, sobre todo para el contrato del personal administrativo.

Competencias:

Para (Dessler, 2006, pág. 89)“Las competencias se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a este el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo”

Se entiende por competencia profesional la capacidad de aplicar en condiciones operativas y conforme al nivel requerido las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación de la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines. (Guerrero Dávalos, 2005)

Las competencias son todas las habilidades, destrezas y conocimientos de una persona, que pone en práctica al realizar una actividad demostrando su eficiencia y eficacia, estas habilidades puede ser aplicadas en el ámbito laboral para lograr un objetivo personal como para un objetivo común de la organización en la cual se trabaja.

Las competencias que se debe tener en cuenta no solo son en la persona, sino también las competencias de cargos y organizaciones, ya que todas esas competencias a la hora de analizar es importante que concuerden o se asemejen para tener un resultado positivo.

(Rodríguez T. & Feliú S., 1996, pág. 363) Definen como: “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Las competencias son un conjunto de habilidades y destrezas con las que cuenta todo ser humano para realizar alguna actividad demostrando eficiencia y eficacia, estas conductas ponen a prueba los conocimientos y las capacidades cognoscitivas, al igual que la creatividad para resolver cualquier tarea con precisión. Hay que tener en cuenta que las competencias varían, ya que son diferentes según la característica de la persona que lo posee, es decir, algunas competencias en una persona van a sobresalir más que otras competencias, porque las ha desarrollado más con el tiempo y porque la personalidad de la persona es distinta a la de otras personas, entonces, algunas actividades se le va a hacer más fácil de cumplir que otras.

Ilustración 6. Modelo Iceberg de Competencias



Fuente: (Gallo Quevedo, 2014)

Spencer & Spencer se basaron en la definición de Mc Clelland sobre las competencias, y crearon el modelo iceberg de competencias, donde describieron que el ser humano solo muestra el 20% de sus competencias, sin lograr desarrollar el resto de ellas. En este modelo se estudia seis aptitudes que son: las habilidades, conocimientos, rol social, autoimagen, personalidad y motivación.

En ese 20% de competencias que se muestran son los conocimientos y habilidades, mientras que la diferencia el 80%, es lo que no se ve o las competencias que no son fáciles de desarrollar y evaluar que son: la autoimagen, los valores, rasgos de la personalidad y los motivos.

Perfil de competencias:

Según (Dessler, 2006, pág. 89)

Es posible decir que el análisis de puestos basado en competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades.

Ilustración 7. Perfil de competencias

Competencias
Alta adaptabilidad - Flexibilidad
Capacidad de aprendizaje
Dinamismo - Energía
Habilidad analítica
Iniciativa – Autonomía
Liderazgo
Modalidad de contacto
Orientación al cliente interno – externo
Productividad
Responsabilidad
Tolerancia a la presión
Trabajo en equipo

Fuente: (Alles M. A., 2010)

Martha Alles describe en su libro las competencias a ser evaluadas durante la entrevista, esta evaluación va a depender de las empresas y puede ser representada de forma cuantitativa, los grados con los que se califiquen las competencias van a ir modificando o cambiando según el nivel de experiencia que se busque para ese cargo, es decir, Alles varía desde especialista junior, especialista semisenior y especialista senior.

Entrevista de selección de personal:

(Dessler, 2006, pág. 152)

Una entrevista es un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral. Una entrevista de selección, que se

estudiará en este capítulo, es “un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño futuro en un trabajo, de acuerdo con las respuestas orales del solicitante”.

Es una parte del proceso de selección de personal, en donde existe una comunicación interpersonal entre uno o varios profesionales del área de recursos humanos y uno o varios candidatos, durante el cual, el profesional por una parte informa al candidato sobre el puesto de trabajo, los requisitos, las funciones y la organización, y por otra parte recoge información del candidato que le permitirá evaluar su nivel de adecuación para el puesto de trabajo.

Tipos de entrevista:

Según la autora (Alles M. A., 2010, pág. 177), menciona los tres tipos de entrevista:

- Entrevista estructurada:

La entrevista estructurada es aquella que se conforma por preguntas ya estandarizadas y creadas como un cuestionario, es decir, es una guía en la que se va a basar el entrevistador y la cual ayuda para entrevistar a varios postulantes debido a que se explora los mismos temas, y lo único que se compara para la elección final es la mejor respuesta que convenció al entrevistador. Esta entrevista muy pocas veces permite al entrevistador explorar más allá de lo permitido.

- Entrevista no estructurada:

Es una entrevista abierta a diferencia de la estructurada, es que permite que el evaluador realice varias preguntas que se le ocurran ese momento para conocer al candidato, no utiliza una guía o una base, según lo que el candidato le vaya contando, el evaluador realiza las preguntas necesarias para recabar la información necesaria, permitiéndole al candidato que se sienta cómodo en expresarse y convirtiendo la entrevista en una conversación informal.

-Entrevista mixta:

Como su nombre lo dice la entrevista mixta, es un mix o una combinación entre la entrevista estructurada y abierta, en la cual esta mezcla permite conocer aún más al candidato, debido a que se tiene una guía y se realizan las mismas preguntas que se realizan a los otros candidatos, y permite también realizar otro tipo de preguntas que en ese momento y según la conversación se le ocurran al entrevistador. Esta técnica la utilizan varias empresas, por la razón que se dijo anteriormente permite explorar o indagar y conocer bien al candidato, logrando analizarlo en diferentes aspectos.

Evaluadores:

El evaluador es a quien, dentro de un campo determinado de actividad, averigua e informa sobre los méritos y carencias del objeto de evaluación. El valor que se le asigne sirve para muchos propósitos: la mejora de un proceso, la concesión de un premio, la aplicación de medidas especiales de refuerzo educativo, el cumplimiento de un contrato. Estas son algunas de las diversas formas en que se emplea la evaluación (Scriven, 1996).

Simulación:

Son ejercicios o prueba interactivas diseñadas para inducir a que la persona muestre sus comportamientos relacionados con las competencias del desempeño en el trabajo que requieren los participantes para responder a los estímulos conductualmente situacionales. (Parra Arango, Rodríguez Rodríguez, Beltrán Berjano, Onofre, & Bueno Guzmán, 2005)

Matriz FODA

Según (David, 2013, pág. 176),

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

Indicadores de Medición

Según (Anderson, Carden, & Plinio Montalván, 2001, pág. 41),

Un indicador es un elemento de medición que permite esclarecer y medir un concepto. Los indicadores hacen más tangible el concepto, le dan a usted algo para medir, y permiten la medición en el tiempo... Los indicadores ayudan a la descripción del desempeño de la organización y la capacidad, ambiente y motivación que impulsan el mismo.

MARCO METODOLÓGICO

Modalidad de Estudio

La investigación, se basó en un estudio crítico-propositivo

Enfoque Cualitativo

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Mientras que los métodos cuantitativos aportan valores numéricos de encuestas, experimentos, entrevistas con respuestas concretas para realizar estudios estadísticos y ver cómo se comportan sus variables. (Sinnaps, 2010)

Según (Namakforoosh, 2005) “señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas”.

Se entiende por enfoque cualitativo a la investigación que contempla la realidad humana y su interacción, así como la relación directa con el contexto en el cual se desarrolla, en este tipo de enfoque el análisis complejo y de carácter reflexivo, en otras palabras, consiste en la descripción y la medición de las variables sociales. Utiliza instrumentos como las entrevistas, imágenes, observaciones y las situaciones problemáticas para recolectar la información necesaria para el estudio.

Metodología de investigación científico utilizado

Investigación – Acción

Para (Latorre, 2003, pág. 28), “es la necesidad o imperativo de integrar la acción. El foco de la investigación será el plan de acción para lograr el cambio o mejora de la práctica o propósito establecido.”

Tipo de Investigación

Exploratorio

Para (Gómez, 2006, pág. 65) La investigación exploratoria,

Se efectúa normalmente, cuando es necesario examinar unos temas o problemas de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la

revisión de la literatura revelo que tan solo hay desarrollos teóricos vagamente relacionados con el problema del estudio, no se encuentran investigaciones relacionadas...

Las investigaciones de tipo exploratorias permiten realizar un primer conocimiento al problema que se pretende estudiar y conocer. Nos brindan una perspectiva subjetiva del tema, pero es el primer paso para cualquier tipo de investigación, en la cual recién se va a realizar un estudio, es decir, se obtiene la información preliminar para continuar con una investigación más rigurosa.

Descriptivo

Según el autor (Arias, 2012, pág. 24), define:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

La investigación descriptiva es aquella que permite puntualizar, a través del análisis la investigación y las definiciones, tomando en cuenta métodos de recolección de datos y diferentes fuentes de consulta, para dar soporte al tema.

Investigación de campo

Según el autor (Palella Stracuzzi & Martins, 2010, pág. 88), define:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

Recolección de datos

Fuentes Primarias

Número de expertos de la entrevista:

- Licenciada en Psicología Industrial
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Recursos Humanos Farmacéutico
- Consultor de Recursos Humanos

- Docente en Recursos Humanos

Fuentes Secundarias

- Bibliográficas, Asamblea Nacional Constituyente, Instituto Nacional de Estadística y Censos, Universidad Central del Ecuador, Universidad Tecnológica Equinoccial, Universidad del Azuay, Universidad San Carlos de Guatemala, Universidad San Francisco de Quito, Bioamiga Cía. Ltda.

Instrumentos de investigación

- Entrevista “no estructurada”

Validación de los instrumentos

- No aplica

CAPITULO I:

1. DIAGNÓSTICO

1.1. Indicadores de Gestión Evaluados

1.1.1. Reclutamiento interno Si o No

La empresa Bioamiga Cía. Ltda., cuenta con reclutamiento tanto interno como externo; al hablar con persona encargada del área de Recursos Humanos expresó que sí existe un reclutamiento interno, que usualmente se lo realiza para un ascenso de puesto o un puesto vacante en el cual pueda existir rotación de área. Cuando existe algún vacante primeramente analizan los perfiles de los colaboradores de la empresa, al no encontrar alguno adecuado para el puesto, realizan el reclutamiento externo.

1.1.2. Rotación de personal

Rotación de Personal:
$$\frac{\text{Número de deserción en los dos últimos años}}{\text{Número reclutamiento realizados en los dos últimos años}}$$

$$\text{Rotación de Personal: } \left(\frac{S}{\left(\frac{I+F}{2}\right)} \right) \times 100$$

S: Personal que se separó de la empresa durante los dos últimos años

I: Personal reclutado al inicio de los dos últimos años

F: Personal reclutado que se quedó al final de los dos últimos años

$$\text{Rotación de Personal: } \left(\frac{2}{\left(\frac{9+7}{2}\right)} \right) \times 100$$

$$\text{Rotación de Personal: } \left(\frac{2}{\left(\frac{16}{2}\right)} \right) \times 100$$

$$\text{Rotación de Personal: } \left(\frac{2}{8} \right) \times 100$$

$$\text{Rotación de Personal: } 0.25 \times 100$$

Rotación de Personal: 25%

1.1.3. Motivos de Deserción

La persona encarga de Recursos Humanos, durante la entrevista al informarme los datos de los dos últimos años, para hacer los cálculos para los indicadores; se le preguntó cuáles fueron los motivos por el cual existió esta deserción de empleados reclutados en estos dos últimos años, y expresó lo siguiente.

- Ha habido empleados que se han ido debido a problemas familiares.
- Se han ido debido a que a veces trabajan y estudian al mismo tiempo, pero ese tiempo no les favorece.
- Por falta de recursos económicos que afectado a la empresa durante esta pandemia “Covid-19”.

1.1.4. Relación Costo Beneficio en relación a los últimos años:

$$\left(\frac{\text{Ingresos recibidos por empleados reclutados en los últimos 2 años}}{\text{Inversión de reclutamiento y selección en los 2 últimos años}} \right) - 1$$

$$\left(\frac{4800}{2400} \right) - 1$$

$$(2 - 1) = 1$$

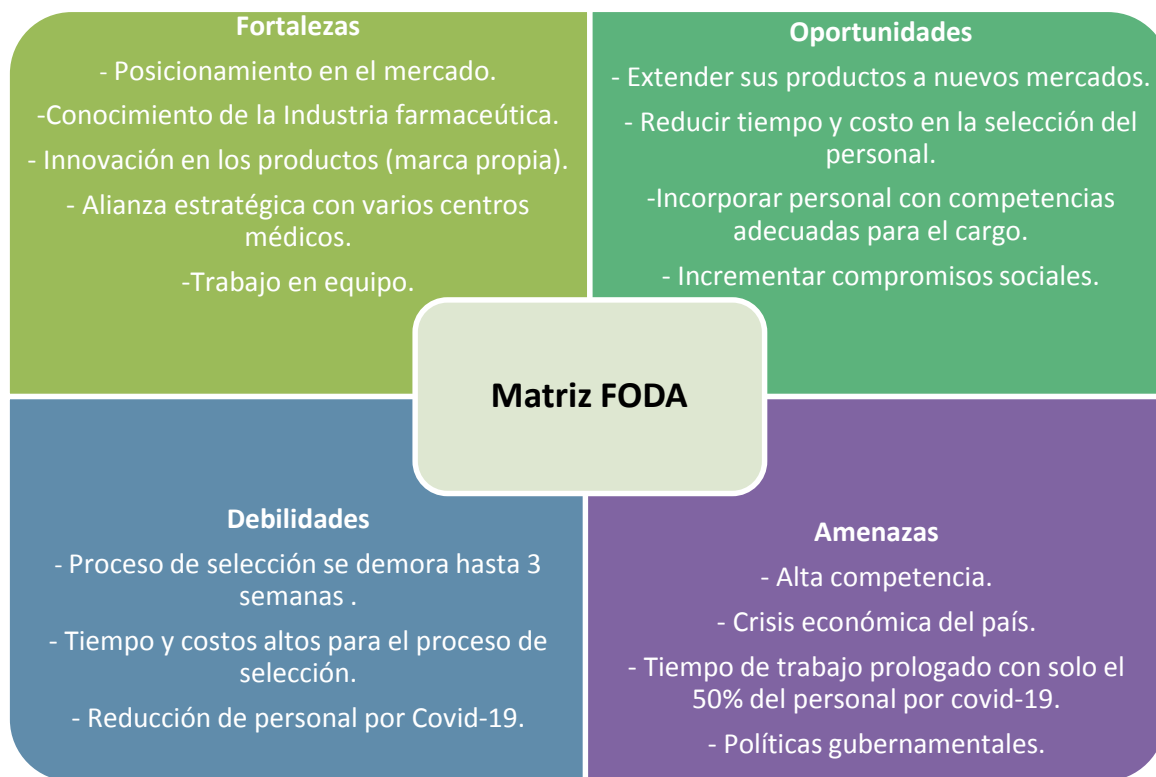
La encarga del departamento de Recursos Humanos, comentó que usualmente gastan \$400 mensuales en reclutamiento, ya que el primer mes es de adaptación al puesto. Por lo cual 9 personas fueron reclutadas durante estos dos últimos en lo que se gastó \$2400, 2 de ellas se fueron de la empresa como se mencionó anteriormente durante el transcurso de ese tiempo. Los ingresos recibidos por parte de los empleados reclutados de los dos últimos años fueron de \$4800.

Al hacer el cálculo de Costo-Beneficio dio como resultado 1, que significa que los beneficios igualan a los costos, por lo cual no hay pérdida, ni ganancia para la empresa. La empresa va a depender de determinados factores como reducción de algunos costos para que puedan tener un resultado superior a 1, también la empresa considera que este resultado también es debido a la situación actual que vive el país.

1.2. Matriz FODA

El siguiente diagnóstico se lo va a realizar a través del FODA, estudiando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Bioamiga Cía. Ltda., dándonos una claridad sobre la ventaja competitiva que tiene, además de cómo se encuentra el personal dentro de la empresa y sobre su proceso de selección de talento humano.

Tabla 2. Matriz FODA



Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

CAPITULO II:

2. PROPUESTA DEL ASSESSMENT CENTER

2.1. Objetivo de la propuesta

La propuesta que se describe a continuación, tiene como objetivo ayudar a la empresa Bioamiga Cía. Ltda., a mejorar y realizar de manera más eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal mediante la utilización del Assessment Center, con el fin de seleccionar al personal adecuado para ocupar algún cargo del área comercial y así evitar la rotación de personal o una baja productividad.

En este proyecto de titulación a la empresa se le va a brindar un contenido de lo que significa el Assessment Center, además de los diferentes ejercicios y pruebas a aplicar, y por último las entrevistas a realizar, esta propuesta va a ser una guía para que el área de Recursos Humanos utilice para la contratación del personal del área comercial, y que en un futuro según los resultados obtenidos se pueda emplear para la selección de personal de otras áreas.


Cabe resaltar que la implementación de la propuesta en la empresa Bioamiga Cía. Ltda., tiene como estrategia permitir el mejoramiento continuo en el proceso selección, aparte que se puede utilizar como una ventaja competitiva ante otras empresas, porque según lo investigado muy pocas empresas ecuatorianas lo utilizan y siguen manteniendo la selección de personal tradicional. Además, es importante mencionar que al seleccionar al personal basado en sus competencias ayuda a optimizar la cultura organizacional de la empresa, con sus valores, principios y ambiente de trabajo, fomentando el trabajo en equipo y motivando al personal de diferentes maneras.

Otro objetivo de la propuesta es el de reducir las debilidades de la empresa Bioamiga Cía. Ltda., sobre todo en el proceso de selección, en otras palabras, lograr que el proceso de atracción de Talento Humano sea más rápido y menos costoso para la empresa, así como también en momentos críticos o situaciones inesperadas como la pandemia que se presentó este año 2020 del Covid-19, lo cual produjo cambios en las diferentes organizaciones, sea necesario contar con el personal idóneo y que saque adelante la productividad, incrementando los ingresos de la empresa y reduciendo las pérdidas.

A continuación, se presenta los perfiles ocupacionales del área comercial otorgados por la empresa Bioamiga Cía. Ltda., y adecuándolo por la autora de este trabajo de investigación incrementando las competencias a evaluar, al igual se presenta los ejercicios y un modelo de entrevista por competencias.

2.2. Perfiles Ocupacionales del Área Comercial de la Empresa Bioamiga Cía. Ltda.

Tabla 3. Perfil Ocupacional Gerencia de Marketing y Compras

		
DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	N°	
	PÁG.	14 de 134
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENCIA DE MARKETING Y COMPRAS	
SECCIÓN:	Comercial	
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Compras	
NIVEL:	Administrativo y Comercial	
AUTORIDAD:	n/a	
RESPONSABILIDAD:	Gestionar ampliación del portafolio de proveedores.	
JEFE INMEDIATO:	Vicepresidencia Comercial	
SUPERVISA A:	Asistente de Compras y Marketing	
DELEGA SUS FUNCIONES A:	Vicepresidencia Comercial	
II. MISIÓN DEL PUESTO		
Gestionar el mayor beneficio para la empresa con la adquisición de todas las compras directas (producto para la venta) e indirectas (producto para consumo). Analizar y lograr ahorro en todos los procesos. Planificar estrategias comerciales y de mercado para el desarrollo de la compañía.		

16. Analizar y conocer a la competencia.
--

III. COMPETENCIAS DEL PUESTO

Creatividad, visión, actitud positiva y pro actividad: Prever y adaptarse a las necesidades de los clientes de una manera estratégica y proactiva.
--

Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo: Comunicarse claramente de manera escrita y oral, transmitir ideas innovadoras y cultivar la confianza de clientes, compañeros de trabajo, consumidores y distribuidores.

Organizado, capaz de manejar su tiempo efectivamente y trabajo bajo presión: manejar múltiples proyectos al mismo tiempo y de trabajar bajo presión en un entorno dinámico y activo.
--

Ser versátil, flexible y estar dispuesto a trabajar en un ambiente con exigencias en constante cambio.
--

Analítico con capacidad de resolución de problemas: Interpretar información de manera efectiva.

Identificar y resolver problemas de manera oportuna utilizando la creatividad y el buen juicio.

Proactivo, confiable, responsable y detallista.

IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO
--

1. Planificar estrategias comerciales a corto, medio y largo plazo de todo lo que compete a los productos.
--

2. Gestionar las respectivas compras de suministros de oficina, cafetería y limpieza cada fin de mes para poder cubrir las necesidades de la empresa.

3. Crear, definir e implementar el Plan de Marketing de la compañía, asegurando su compatibilidad y sinergia con la estrategia de marketing corporativo del grupo.
--

4. Definir, junto con la Gerencia General/Comercial, la estrategia de marketing para todos los servicios de la compañía

5. Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo

6. Reunirse con la Gerencia Comercial para definir los objetivos y cerrar el Plan de Marketing anual
7. Transmitir los objetivos y prioridades a todos los departamentos y miembros de su equipo
8. Reunirse mensualmente con la Gerencia Comercial y el resto de los departamentos para discutir los planes, presupuestos, analizar la situación de la empresa y buscar soluciones.
9. Analizar y medir la rentabilidad y eficacia de todas las acciones de marketing.
10. Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, política, canales, publicidad, merchandising.
11. Contactar y concretar nuevas alianzas de distribución exclusiva internacionales y nacionales de medicinas, insumos médicos, equipos médicos
12. Conseguir los mejores precios, bonificación y promociones de los proveedores para la empresa
13. Ubicar nuevos nichos de mercado para ubicación de productos estratégicos
14. Trato directo con los proveedores y planes comerciales y convenios a largo plazo.
15. Hacer investigaciones comerciales sobre nuevos mercados, nuevas necesidades del mercado que puedan cubrir servicios de la empresa, las debilidades, amenazas, fortalezas oportunidades de los mismos en el mercado (Análisis D.A.F.O.)
17. Orientar cada servicio que tiene la compañía a nivel de Marketing Mix
18. Reportar directamente a la Vicepresidencia Comercial.
19. Trabajar en colaboración con agencias de publicidad, de Medios y de Marketing (directo, promocional, digital) Nuevas Divisiones
20. Liderar nuevos proyectos comerciales para la empresa
21. Ampliar el portafolio de los proveedores de medicamentos como también de suministros y todo lo que necesite la compañía
22. Calificar a la empresa para obtener el mejor crédito y beneficios como descuentos para la misma
23. Solicitar y reordenar los suministros de la compañía
24. Negociar los mejores acuerdos y convenios con todos los proveedores de medicinas y suministros

25. Solicitar toda la documentación con el personal de inventarios y el personal comercial para conocer la necesidad de los productos para la venta al igual de los suministros para el consumo
26. Tener constante comunicación con el personal de inventarios y el personal comercial para conocer la necesidad de los productos para la venta al igual de los suministros para el consumo
27. Proporcionar al Departamento financiero toda la información de los acuerdos y formas de pago que se acordó con el proveedor
28. Entregar un informe mensual o de acuerdo a lo que solicite la Gerencia Comercial del status de las compras realizadas y las que están pendientes por recibir
29. Concretar reuniones con los proveedores para afianzar la relación comercial y estipular nuevas estrategias de compras junto con la Gerencia Comercial
30. Tomar decisiones de compra en consenso con la Gerencia comercial en situaciones de emergencia
31. Solicitar actualización de precios, bonificaciones y descuentos a los proveedores
32. Proporcionar al departamento comercial toda la información del producto que se está ofertando al cliente, sea institución pública o privada
33. Negociación con cuentas especiales.
34. Ampliar el portafolio de los proveedores de medicamentos como también de suministros y todo lo que necesite la compañía
35. Calificar a la empresa para obtener el mejor crédito y beneficios como descuentos para la misma
36. Solicitar y reordenar los suministros de la compañía
37. Negociar los mejores acuerdos y convenios con todos los proveedores de medicinas y suministros
38. Solicitar toda la documentación con el personal de inventarios y el personal comercial para conocer la necesidad de los productos para la venta al igual de los suministros para el consumo

39. Tener constante comunicación con el personal de inventarios y el personal comercial para conocer la necesidad de los productos para la venta al igual de los suministros para el consumo	
40. Proporcionar al Departamento financiero toda la información de los acuerdos y formas de pago que se acordó con el proveedor	
41. Entregar un informe mensual o de acuerdo a lo que solicite la Gerencia Comercial del status de las compras realizadas y las que están pendientes por recibir	
42. Concretar reuniones con los proveedores para afianzar la relación comercial y estipular nuevas estrategias de compras junto con la Gerencia Comercial	
43. Tomar decisiones de compra en consenso con la Gerencia comercial en situaciones de emergencia	
44. Solicitar actualización de precios, bonificaciones y descuentos a los proveedores	
45. Proporcionar al departamento comercial toda la información del producto que se está ofertando al cliente, sea institución pública o privada	
V. PERFIL DEL PUESTO	
EDUCACIÓN:	Superior Terminada / Ingeniero Comercial o de Marketing.
FORMACIÓN:	n/a
EXPERIENCIA:	1 año en cargos similares
HABILIDADES/ APTITUDES	De negociación, liderazgo, comunicación, análisis, pro actividad, empatía y trabajo en equipo, trabajo bajo presión, responsable, buena presentación, organizado.
VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
INTERNAS:	Todo el personal administrativo y comercial.
EXTERNAS:	Proveedores nacionales y extranjeros, instituciones públicas y

	privadas, distribuidores, cliente final.		
VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS			
IDIOMA:	Inglés	NIVEL:	Medio
PROGRAMAS INFORMÁTICOS:	Microsoft Office.		
INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS:	internet		
OTROS:			

Fuente: Bioamiga Cía. Ltda.

Tabla 4. Perfil Ocupacional Gerente Comercial


				
PERFIL DEL PUESTO			PÁG.	6 de 26
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE COMERCIAL			
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Comercial			
NIVEL:	Directivo			
AUTORIDAD:	Autoriza precios de productos para comercializar / autoriza compra de inventario / aprueba incentivos y multas a sus colaboradores / autoriza viáticos de giras / autoriza comisiones de venta / elabora tabla de cuotas mensuales de ventas			
RESPONSABILIDAD:	Afianzar a los clientes a nivel nacional / expandir el mercado /			
JEFE INMEDIATO:	Vicepresidencia comercial			
SUPERVISA A:	Vendedor institucional / vendedor farma / cotizadores			

DELEGA SUS FUNCIONES A:	Vicepresidencia comercial
II. MISIÓN DEL PUESTO	
Motivar a la fuerza de ventas para comercializar los productos, fidelizando a los clientes con un servicio de calidad, oportuno.	
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	
Excelentes habilidades de comunicación: Comunicarse claramente, tanto de manera escrita como oral, a los fines de entablar un ambiente armónico y comunicativo con empleados, compañeros de trabajo y clientes.	
Estar en la capacidad de escuchar atentamente a las inquietudes y reclamos de los clientes para poder brindarles ayuda y permanecer en calma al lidiar con clientes que estén molestos.	
Liderazgo y habilidad para formar equipos: trabajar y de liderar un equipo, a los fines de evaluar su desempeño y contribuir en el logro de un mejor volumen de ventas.	
Tener capacidad de respuesta, ser enérgico y estar dispuesto a asumir la iniciativa.	
Organizado, habilidades operativas y de planificación en materia de atención los clientes y ventas: realizar varias tareas al mismo tiempo y manejar tiempos de gestión ajustados sin dejar de cumplir las metas.	
Analítico, resolución de problemas y toma de decisiones.	
Detallista: Ser capaz de mantenerse enfocado al realizar labores repetitivas y monótonas.	
IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO	
1. • Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo	
2. • Reclutar, seleccionar y formar al personal de ventas	
3. • Motivarlos y dinamizarlos para que consigan los objetivos marcados	
4. • Tomar decisiones cuando resulte necesario y oportuno	
5. • Cumplir con la política de márgenes por cada uno de los canales de ventas	
6. • Diseñar las estrategias comerciales y segmentación del mercado para expandir cobertura	
7. • Gestionar la cartera de clientes asignada	
V. PERFIL DEL PUESTO	
EDUCACIÓN:	Bachiller
FORMACIÓN:	Ventas, Visitador Médico, otros

EXPERIENCIA:	6 meses experiencias		
HABILIDADES:	Comunicación, comprensión oral y escrita, negociación comercial, estrategias en ventas, etc.		
VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS:	Todo el personal		
EXTERNAS:	Proveedores, instituciones públicas, distribuidores, entidades varias		
VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS			
IDIOMA:		NIVEL:	
PROGRAMAS INFORMÁTICOS:			
INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS:	Manejo de sistema Office, internet, útiles de oficina		
OTROS:			
REALIZADO POR:	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	RECIBIDO POR:	
Recursos Humano		GERENCIA COMERCIAL	
Este es un documento confidencial propiedad de BIOAMIGA CIA. LTDA.			

Fuente: Bioamiga Cía. Ltda.


Tabla 5. Perfil Ocupacional Asistente de Apoyo Administrativo

	
PERFIL DEL PUESTO	
PÁG	25 de 26
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DE APOYO ADMINISTRATIVO
ÁREA O DEPARTAMENTO:	Comercial
NIVEL:	Operativo
AUTORIDAD:	No posee autoridad
RESPONSABILIDAD:	Elaboración y envío de órdenes de compra a los proveedores
JEFE INMEDIATO:	Coordinador comercial
SUPERVISA A:	2 asistentes administrativo
DELEGA SUS FUNCIONES A:	N/a
II. MISIÓN DEL PUESTO	
Brindar apoyo comercial a los vendedores institucionales y privados a través de las cotizaciones de los productos, así como el abastecimiento del inventario para comercializar con la debida autorización.	
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO	
Trabajar bajo presión: manejar múltiples tareas.	
Analítico y resolución de problemas.	
Detallista: Ser capaz de mantenerse enfocado al realizar labores repetitivas y monótonas.	
Proactivo, confiable, responsable y detallista.	
IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO	
• Realizar cotizaciones, dar precios, stock y despachos para la regional costa.	

• Efectuar órdenes de compra a proveedores con su respectivo seguimiento de entrega.			
• Solicitar compra de mercadería a proveedores previa aprobación de la gerencia comercial.			
• Realizar despachos para procesos comerciales de grandes cantidades			
• Dar soporte a los chicos de la sierra cuando lo solicitan con referencia a cotizaciones.			
V. PERFIL DEL PUESTO			
EDUCACIÓN:	Bachiller		
FORMACIÓN:	No indispensable		
EXPERIENCIA:	6 meses en cargos similares		
HABILIDADES:	Comunicación, comprensión oral y escrita, diligencia y seguimiento, servicio interno, externo.		
VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS:	Todo el personal		
EXTERNAS:	Proveedores, instituciones públicas, distribuidores, entidades varias		
VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS			
IDIOMA:	NIVEL:		
PROGRAMAS INFORMÁTICOS:			
INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS:	Manejo de sistema Office, internet, útiles de oficina		
OTROS:			
REALIZADO POR:	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	RECIBIDO POR:	
Recursos Humano		ASISTENTE DE APOYO ADMINISTRATIVO	
Este es un documento confidencial propiedad de BIOAMIGA CIA. LTDA.			

Fuente: Bioamiga Cía. Ltda.

Tabla 6. Perfil Ocupacional Vendedor de Farma

		
PERFIL DEL PUESTO		PÁG.
24 de		
26		
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO:		VENDEDOR FARMA
ÁREA O DEPARTAMENTO:		Comercial
NIVEL:		Operativo
AUTORIDAD:		No posee autoridad
RESPONSABILIDAD:		Comercializar el producto en el sector privado a nivel nacional
JEFE INMEDIATO:		Gerencia comercial
SUPERVISA A:		N/a
DELEGA SUS FUNCIONES A:		N/a
II. MISIÓN DEL PUESTO		
Posicionar y garantizar la cobertura de comercializar de nuestros productos a nivel nacional en el sector privado, fortaleciendo la fidelización y ampliando la cartera de clientes		
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO		
Estar en la capacidad de escuchar atentamente a las inquietudes y reclamos de los clientes para poder brindarles ayuda y permanecer en calma al lidiar con clientes que estén molestos.		
Excelentes habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo: Comunicarse claramente de manera escrita y oral, transmitir ideas innovadoras y cultivar la confianza de clientes		

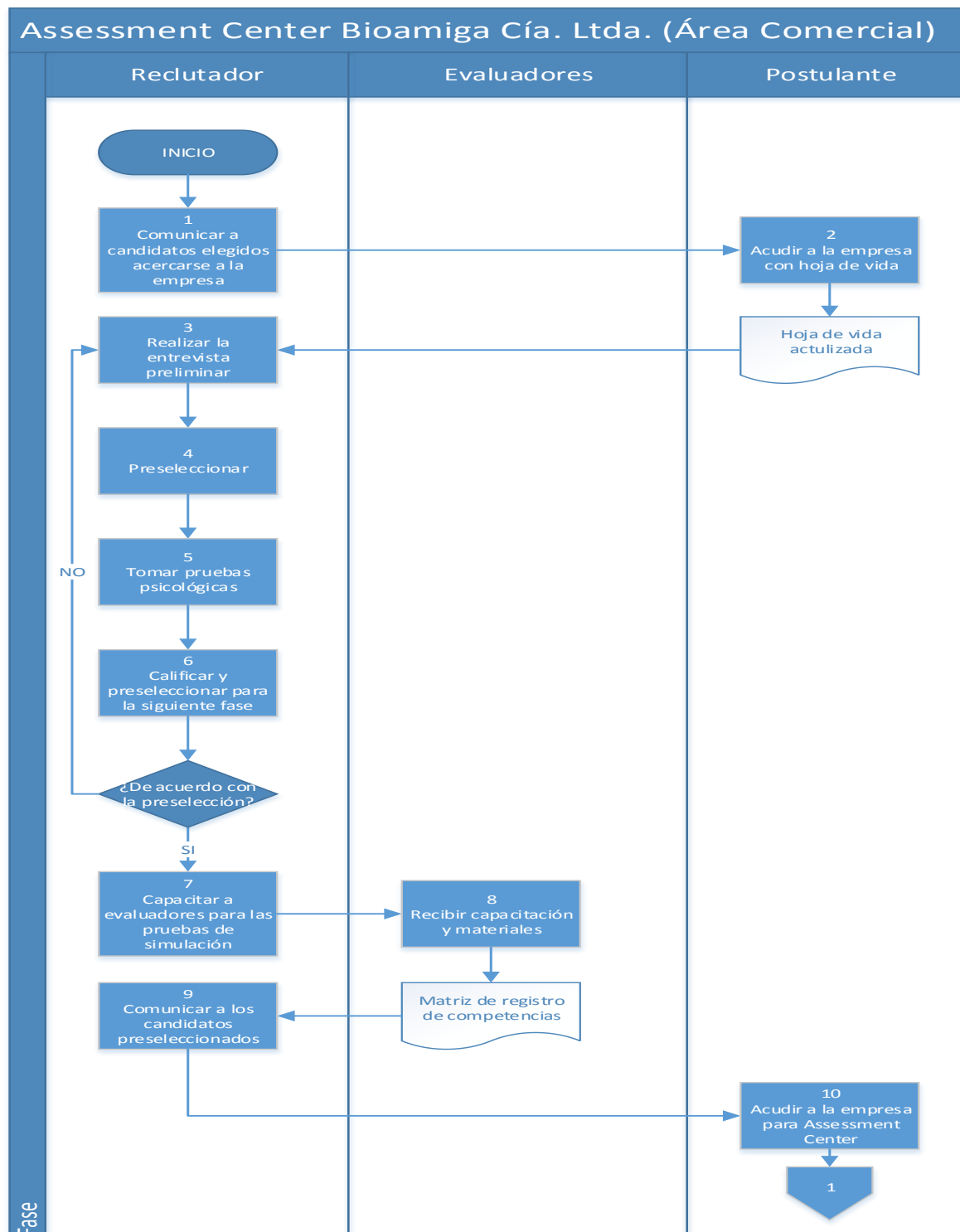
Analítico con capacidad de resolución de problemas: Interpretar información de manera efectiva.			
Identificar y resolver problemas de manera oportuna utilizando la creatividad y el buen juicio.			
IV. ACTIVIDADES ASIGNADAS AL PUESTO			
• Generar una cartera de clientes del sector privado			
• Ejecutar programas de visitas médicas con nuestro portafolio de productos al sector privado			
• Preparar información requerida por la institución a través de las cotizaciones			
• Fidelizar y ampliar la cartera de clientes			
• Trabajo de campo al 80%			
• Coordinar la solicitud de los productos de acuerdo al stock de la bodega o adquisición del producto			
• Planificar las giras comerciales para difundir la variedad de productos ofertantes			
• Cumplir con la cuota mensual y cumplimiento de presupuesto de ventas			
• Realizar la gestión de cobranzas de la cartera de clientes			
• Elaboración de informes mensuales y enviar a su jefe inmediato			
V. PERFIL DEL PUESTO			
EDUCACIÓN:	Superior o Cursando		
FORMACIÓN:	Visitadores médicos/ Negociación Comercial		
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia		
HABILIDADES:	Atención al Cliente, Visitador Médico, comunicación, negociación comercial, estrategias en ventas, etc.		
VI. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
INTERNAS:	Todo el personal		
EXTERNAS:	Instituciones Públicas y privadas, Proveedores		
VII. OTROS CONOCIMIENTOS O DESTREZAS			
IDIOMA:		NIVEL:	
PROGRAMAS INFORMÁTICOS:			

INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS:	Manejo de sistema Office, internet, útiles de oficina		
OTROS:			
REALIZADO POR:	RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	RECIBIDO POR:	
Recursos Humano		VENDEDOR FARMA	
Este es un documento confidencial propiedad de BIOAMIGA CIA. LTDA.			

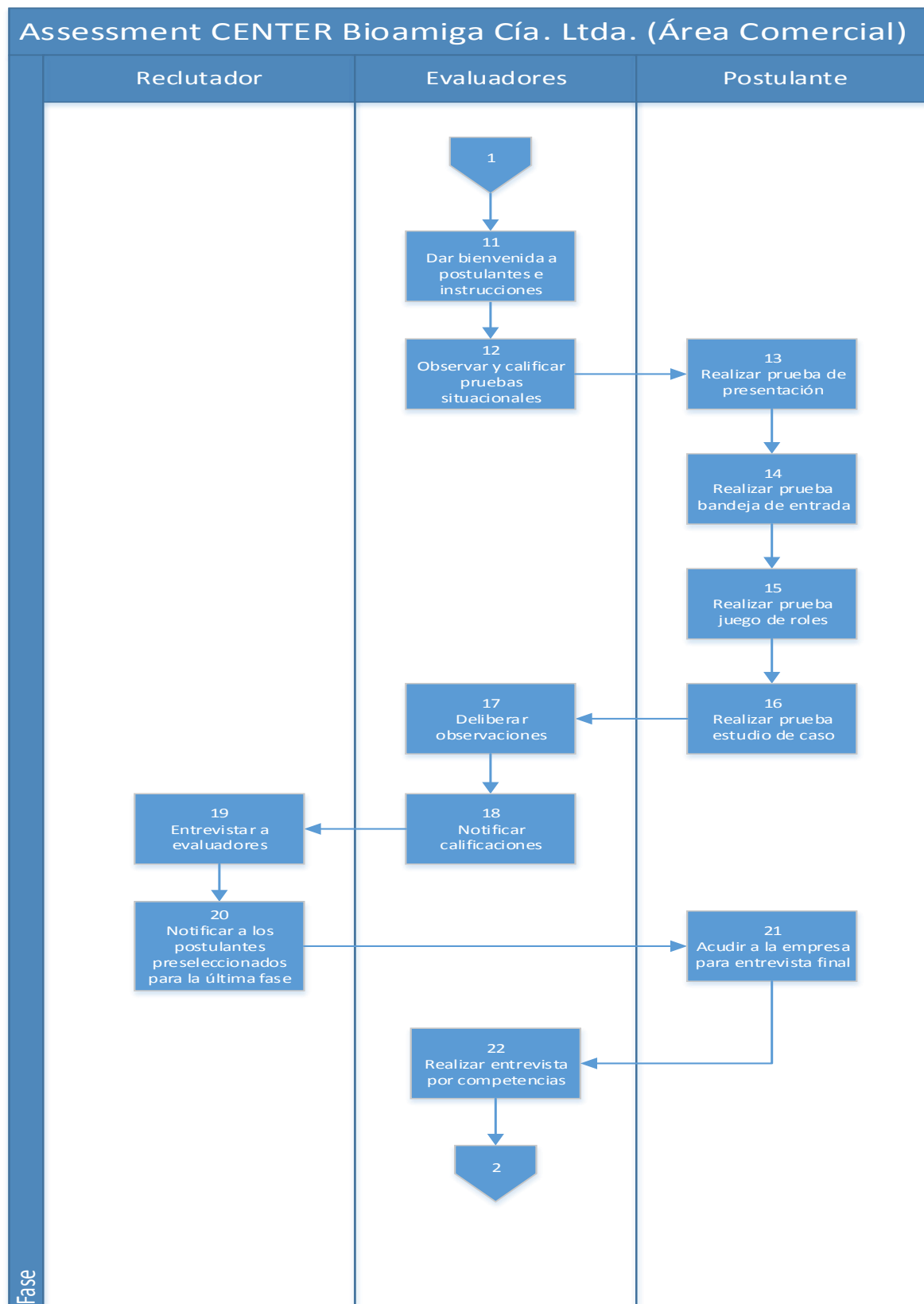
Fuente: Bioamiga Cía. Ltda.

2.3. Flujograma de Propuesta de Assessment Center

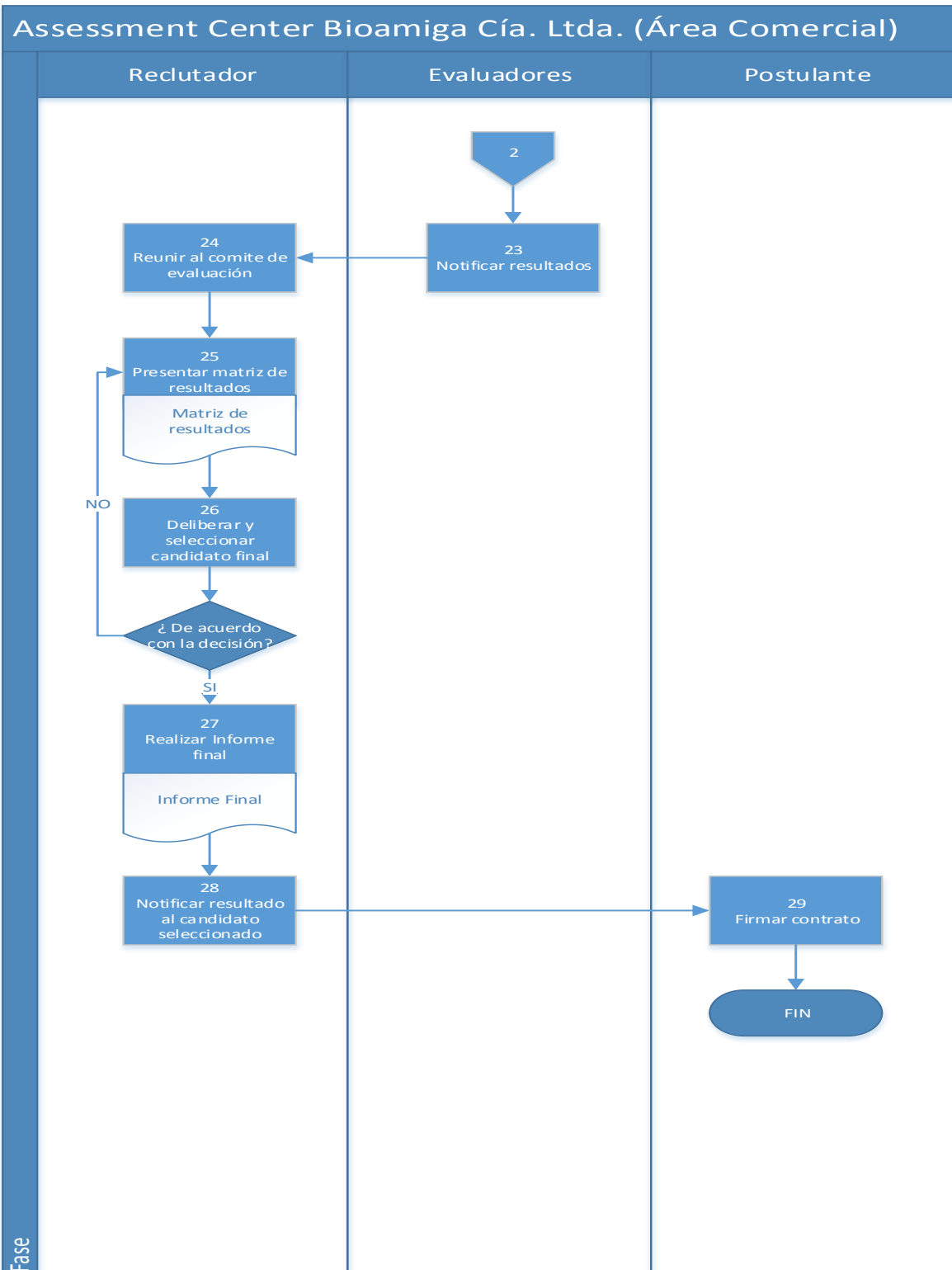
Ilustración 8. Flujograma de Propuesta de Assessment Center



Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios



Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios



Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

2.4. Valoración

La siguiente valoración que se propondrá, es aquella la cual se le va a presentar al comité de evaluadores, entre ellos se puede encontrar el Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Administrativo, jefe del departamento comercial y quienes vayan a participar como observadores.

La valoración se va a realizar a tres aspectos del proceso de Selección de Personal, y cada aspecto va a representar un porcentaje, el cual sumado da un resultado del 100%; a la vez se va a explicar que el contenido de los aspectos, el cual va a ser calificado con una ponderación de 1 a 4 puntos. En el cual significa que 1 es la puntuación más baja, 2 baja, 3 buena y 4 Excelente.

Tabla 7. Ponderación de los aspectos a evaluar

Aspectos de Selección	Ponderación
Entrevista Preliminar	20%
- Formación Académica	5%
- Experiencia Laboral	5%
- Conocimientos de Microsoft Office	5%
- Aspectos personales	5%
Pruebas psicológicas y psicométricas	20%
Assessment Center	60%
- Pruebas Situacionales	40%
- Presentación	5%
- Bandeja de Entrada	10%
- Juego de Roles	15%
- Estudio de Caso	15%
- Entrevista por competencias	20%

Total	100%
--------------	-------------

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 8. Puntos y Significado

Puntos	Significado
1	Regular
2	Bueno
3	Muy Bueno
4	Excelente

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Como se mencionó antes, estos puntos se van a colocar según en el contenido de los aspectos, según considere el evaluador y otorgándole los comentarios realizados en las observaciones. Es decir, en las preguntas tanto de la entrevista preliminar como en la entrevista por competencias y en las competencias que se está valorando durante las pruebas. Para su cálculo se realiza una regla de 3, en la cual si tiene los 4 puntos equivale al porcentaje que pesa esa prueba o pregunta.

2.5.Diccionario de Competencias

Tabla 9. Diccionario de competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
Adaptabilidad	Capacidad de adaptarse eficazmente a los cambios, y ser flexible a modificar conductas para alcanzar los objetivos.
Aprendizaje continuo	Habilidad para buscar, aprender y compartir información, para resolver situaciones del trabajo.
Autocontrol	Tener control de las emociones y conductas ante provocaciones o condiciones de estrés

Autoconfianza	Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad, demostrando su potencial cognitivo y emocional.
Asumir riesgos	Capacidad de emprender acciones, asumiendo el riesgo que puede conllevar esa acción para obtener un beneficio,
Capacidad de aprendizaje	Habilidad para adquirir, interpretar y proyectar nuevos conocimientos en la práctica.
Comunicación efectiva	Capacidad de escuchar y expresarse al momento responder, la comunicación debe ser clara y precisa, respetando la opinión de los demás.
Comunicación escrita	Habilidad para redactar de manera clara y gramaticalmente correcta un documento.
Conciencia organizacional	Identificar las relaciones de poder y su influencia, y prever la forma en que la situación puede afectar a las personas.
Creatividad	Capacidad para buscar nuevas alternativas a la hora de proponer soluciones o estrategias.
Delegación	Capacidad de distribuir de manera equitativa el trabajo, al igual que las responsabilidades.
Desarrollo de relaciones	Habilidad de establecer y mantener relaciones con distintas personas.
Escucha activa	Habilidad para observar y comprender lo que la otra persona está emitiendo según su lenguaje verbal y expresión corporal.
Flexibilidad	Capacidad de entender, adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con diferentes grupos de

	personas, así mismo respetando y comprendiendo las distintas posturas.
Iniciativa	Anticiparse a las situaciones y actuar proactivamente para los acontecimientos y creando oportunidades.
Integridad	Capacidad de mantenerse bajo las normas éticas y morales, así como actuar en concordancia con lo que uno expresa.
Liderazgo	Capacidad de orientar, comunicar y motivar a los grupos de trabajo a alcanzar la meta deseada, influyendo positivamente sobre ellos.
Manejo de tiempo	Capacidad de priorizar el tiempo para planificar estrategias y ejecutarlas, minimizando el tiempo y optimizando el desarrollo de las tareas.
Manejo de conflictos	Habilidad de ser un mediador, para resolver situaciones de diferencia de ideas, tratando de conciliar a las partes y la parcialidad de los intereses personales.
Capacidad de negociación	Habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios tanto para la organización como la otra parte, fortaleciendo relaciones.
Orientación al cliente	Capacidad de identificar, comprender y satisfacer las necesidades del cliente con excelencia.
Orientación estratégica	Habilidad para diseñar planes estratégicos que consoliden la misión y visión a corto, mediano y largo plazo.

Orientación a los resultados	Emprender acciones comprometiendo al equipo a lograr los objetivos establecidos, manteniendo el rendimiento y optimizando los recursos.
Pensamiento analítico	Capacidad de analizar e identificar las pequeñas partes que implica una situación, reconociendo varias posibles causas y consecuencias, para la búsqueda de una solución.
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno tanto externo como interno, y de detectar nuevas oportunidades para identificar la mejor respuesta estratégica.
Pensamiento sistémico	Capacidad de entender todo el funcionamiento general de la empresa y cada una de sus áreas, por lo que al tomar una decisión incide en el grupo de trabajo y en los resultados.
Persuasión	Capacidad para influir, convencer en procesos de toma de decisiones.
Planificación y organización	Capacidad de identificar metas y prioridades del trabajo, para ir cumpliendo con las tareas según el orden de prioridad para culminar a tiempo.
Responsabilidad	Cumplimiento de las obligaciones, y asumir los resultados.
Sentido de pertenencia	Defender y promulgar los intereses de la empresa donde laboran como si fueran propios.
Tolerancia a la presión	Habilidad para actuar con eficacia en situaciones bajo presión, manteniendo un alto desempeño y alcanzando los objetos.

Toma de decisión	Habilidad para tomar decisiones acertadas basándose en el análisis de la situación y asumiendo riesgos y responsabilidades.
Trabajo en equipo	Capacidad de colaborar eficientemente en el desempeño de una tarea por un objetivo común.
Visión empresarial	Capacidad de anticiparse a futuras necesidades con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios, formulando pasos con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

2.6. Entrevista Preliminar

Una vez admitida las hojas vida el reclutador o jefe de Recursos Humanos estudia y analiza, para seleccionar las hojas de vida de los postulantes que se asemejen más para ocupar el puesto de trabajo, a continuación se notifica a los postulantes preseleccionados para que se acerquen y empiecen con la primera fase que es la entrevista preliminar acerca de la hoja vida, en el cual se va a preguntar y analizar acerca de la formación académica, experiencia laboral, vida personal, conocimientos, cursos e incluso referencias laborales.

Se va a apreciar cada aspecto y según las respuestas del candidato, con puntos del 4 al 1, como 4 máxima puntuación y 1 mínima puntuación para preseleccionar a los aspirantes más capaces para que continúen con las etapas que son las pruebas psicológicas, psicométricas, pruebas situacionales, y los candidatos que hayan tenido las apreciaciones más altas según los evaluadores pasan a la entrevista por competencias para dar una decisión final. Dentro de estos factores a ser valorados está:

- **Formación Académica:** Conocimientos adquiridos durante toda la formación de estudios institucionales del postulante desde bachiller, tecnológico, tercer nivel y cuarto nivel.

Tabla 10. Puntuación de la Formación Académica

1	2	3	4
---	---	---	---

Bachiller	Tecnológico	Tercer Nivel	Cuarto Nivel
-----------	-------------	--------------	--------------

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

- **Experiencia Laboral:** Años de experiencia trabajando en los mismos puestos o similares puestos de trabajo, cumpliendo las mismas responsabilidades.

Tabla 11. Puntuación de la experiencia laboral

1	2	3	4
Menos de 1 año	1 años	2 a 3 años	Más de 3 años

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

- **Conocimiento de Microsoft Office:** Nivel de conocimientos y manejo técnico, teórico y práctico de todas las herramientas de Microsoft office como Excel, Word, Power Point.

Tabla 12. Puntuación de conocimiento Microsoft Office

1	2	3	4
Básico	Intermedio	Avanzado	Profesional

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

- **Aspectos personales:** Entorno familiar del candidato, objetivos y habilidades entre esos idiomas.

Tabla 13. Puntuación de Aspectos personales

1	2	3	4
Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

2.7. Pruebas Psicológicas y Psicométricas

Las pruebas psicológicas son aquellas las cuales evalúa la parte psicológica, la mente, la manera de pensar, el sentido común, y la personalidad de la persona. Esta prueba es elaborada por el psicólogo industrial de la empresa del departamento de Recursos Humanos, esta prueba puede ser tomada a escrita o de manera digital y es una prueba con una serie de mínimo 30 preguntas de opción múltiple.

Usualmente en este tipo de pruebas tanto las psicológicas como las situacionales, no hay una respuesta incorrecta, simplemente son las respuestas que naturalmente contestaría una persona ante ciertas situaciones o incluso como se percibe la persona de sí mismo, para observar sus fortalezas, debilidades, lo que considera importante para él o ella, y saber si no tiene alguna dificultad que ponga en peligro al resto del personal de la empresa. Las pruebas psicológicas lo que busca es conocer a la persona, e incluso interpretar aspectos que para él o ella no son importantes.

Como se mencionó antes son creadas por los psicólogos industriales de la misma empresa o empresas consultoras, por lo cual no hay unas pruebas ya establecida, ya que toda empresa es diferente y evalúa diferente. Las pruebas psicológicas es recomendable usar cuando es la selección del personal y después de un tiempo a todo el personal, para identificar si existe algún problema que pueda interferir en el desempeño de la persona o sea un riesgo para la empresa.

En este proyecto de titulación no se crea las pruebas psicológicas por dos motivos, el primero la empresa Bioamiga Cía. Ltda., ya tiene sus pruebas establecidas y el segundo es que el proyecto es la propuesta de las pruebas situacionales y la entrevista por competencia, sin interferir en el proceso normal de la empresa, con el fin de proponer una mejora continua.

2.8. Diseño de las pruebas situacionales

Tabla 14. Ejercicio de Presentación

EJERCICIO DE PRESENTACIÓN	
Descripción:	El candidato se va a presentar, hablar de su persona, va a exponer una idea o tema y a responder preguntas.
Desarrollo:	Consignación del tema Preparación del tema a exponer Presentación Conclusión de la exposición
Aplicación:	Individual
Recursos:	Marcadores y cartulina.
Tiempo:	De 15 a 20 minutos
Competencias:	Comunicación verbal Creatividad Persuasión Organización Lenguaje corporal Manejo emocional Manejo de tiempo

Fuente: (Franco Peñafiel, 2011)

Adaptado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

El objetivo principal de esta prueba, es que el participante pueda darse a conocer y se presente todas sus características como son sus fortalezas y debilidades, también indique su manera de expresarse y comunicarse, dando a entender al público que en este caso son los evaluadores de que

está hablando, puede utilizar diferentes herramientas para presentarse como una cartulina y marcadores.

Tabla 15. Prueba In-Basket

IN-BASKET O BANDEJA DE ENTRADA	
Descripción:	Al candidato se le va a presentar una serie de documentación en la cual tendrá que revisar, clasificar documentación, mensajes o recibir llamadas telefónicas y así mismo despachar de manera eficiente.
Desarrollo:	Instrucciones Presentación de la documentación Simulación de llamada telefónica
Aplicación:	Individual o Grupal
Recursos:	Documentación, mensajes, teléfono, hoja de instrucciones y bolígrafos
Tiempo:	De 15 a 30 minutos
Competencias:	Comunicación escrita Manejo de tiempo Acatar órdenes Pensamiento lógico Organización Agilidad Trabajo bajo presión Toma de decisiones Planificación Delegación Pensamiento estratégico Capacidad de gestión

Fuente: (Franco Peñafiel, 2011)

Adaptado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

El objetivo del ejercicio In-Basket o Bandeja de Entrada, es principalmente saber cómo manejar el tiempo y trabajar bajo presión, además permitiendo conocer en algunos casos si el candidato puede trabajar en equipo. Este ejercicio ayuda a la organización, sobre todo cuando son puestos donde se recibe una gran cantidad de documentación.

Tabla 16. Prueba Juegos de Roles

JUEGO DE ROLES O ROLE PLAY	
Descripción:	Él o los candidatos se les van a asignar un rol determinado y tendrán que desenvolverse en las situaciones que vayan apareciendo y aspectos de la actividad laboral.
Desarrollo:	Asignación de roles Instrucciones Realización del ejercicio Conclusión
Aplicación:	Individual o Grupal
Recursos:	Cronometro, información del rol y caso.
Tiempo:	De 20 a 40 minutos
Competencias:	Comunicación Manejo de conflictos Relaciones interpersonales Escucha activa Acatar ordenes Empatía Manejo emocional Manejo situacional

Fuente: (Franco Peñafiel, 2011)

Adaptado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

El objetivo del ejercicio juego de roles, es observar como el candidato actúa en el rol que va a desempeñar, es decir, como va a trabajar y si se ajusta al perfil, en un ejemplo, al participante se le va a dar el rol de vendedor o visitador médico con el fin de vender un fármaco, el o los participantes deben convencer a los evaluadores a comprar ese fármaco.

Juego de Rol 1:

Cliente Insatisfecho

Puede ser grupal o individual, en el caso de ser grupal van a actuar 2 participantes uno va a ser el cliente insatisfecho y el otro participante va a ser el vendedor que debe calmar al cliente, en caso de ser individual el moderador va a ser del cliente insatisfecho. Este cliente se va a quejar por la atención, la demora, no se solucionó su problema, falla del producto, etc. Ante cada queja el participante que cumple el rol del vendedor, va a tratar de calmar al cliente, darle una solución al problema.

Juego de Rol 2:

Véndelo todo

Esta dinámica puede ser grupal o individual. Se le va a entregar al participante al que se le va a evaluar como vendedor un objeto (bolígrafo, un vaso, un cuaderno, un fármaco, un perfume etc.), también este objeto puede estar representado en una fotografía. Entonces contará con un tiempo para convencer y vender el o los productos. En caso de ser grupal, el resto de los participantes le puntuarán del 1 al 10 según hayan sido convencidos para comprar el producto.

Juego de Rol 3:

Venta por llamada mientras se atiende a otro cliente personalmente

En este ejercicio el participante que cumple el rol de vendedor, se encuentra atendiendo a un cliente y en ese transcurso de repente llama otro cliente solicitando apoyo, cuál es la mejor manera de atenderlos a los dos para no perder ninguna venta y que ningún cliente se moleste.

Juego de Rol 4:

Véndelo todo por call center

Se le va a entregar al participante al que se le va a evaluar como vendedor un objeto. Entonces tendrá un tiempo para convencer y vender el o los productos, pero en este caso la venta va a ser por llamada telefónica, poniéndole a prueba con un cliente fácil y un cliente difícil. El participante debe lograr convencer de la venta y de que no le cierren la llamada.

Tabla 17. Prueba Estudio de Caso

EJERCICIO ESTUDIO DE CASO	
Descripción:	Se va a describir una situación a resolver que se provoca dentro del trabajo, en el cual, él o los candidatos tienen que analizar y resolver según lo crean adecuado, tomando en cuenta todos los detalles y datos proporcionados.
Desarrollo:	Instrucciones Presentación del caso Conclusión
Aplicación:	Individual o Grupal
Recursos:	Fotocopia del caso, papel, bolígrafo
Tiempo:	De 10 a 20 minutos
Competencias:	Comunicación escrita Comunicación verbal Organización de ideas Visión empresarial Orientación estratégica Capacidad analítica Síntesis

Fuente: (Franco Peñafiel, 2011)

Adaptado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

El objetivo de la siguiente prueba denominada estudio caso, reside en observar la forma en que el colaborador soluciona un caso analizando y descifrando la información que se le manifestó y así pueda tomar una posible solución, sin perjudicar a nadie y siendo justo, los evaluadores van a observar su manera de interpretar y solucionar el caso.

Análisis de Caso 1:

Rocío es propietaria de una empresa de insumos médicos, esta empresa tenía elevadas ventas y por ende sus trabajadores ganaban una mayor comisión, en estos últimos meses las ventas han disminuido, sin embargo, Rocío ha intentado incrementar las ventas, pero no lo ha logrado por lo cual se encuentra preocupada.

Uno de sus mejores clientes conversa con Rocío, quien últimamente ha estado comprando a la competencia, pero en esa conversación le comenta que, si le ofrece un descuento de un 25% o más, él estaría dispuesto a volver a realizar los pedidos y continuar siendo uno de sus mejores clientes. Rocío analiza que al aceptar esa propuesta podría tener consecuencias en las finanzas de la empresa, pero, sin embargo, si rechaza esa propuesta puede perder a uno de sus compradores más importantes, y también podría disminuir su propagación por referencia, por lo cual, Rocío decide no facilitar una respuesta inmediata para poder estudiarla con mayor profundidad y le dice al cliente que le va a dar una respuesta lo más pronto que pueda.

Se le interrogó a Rocío que fue lo que le impidió dar una respuesta inmediata, a lo que contesta, es que no está segura de que decisión tomar y cuál le proporcionaría un beneficio para el negocio y así mismo para poder incrementar las comercializaciones. El objetivo de Rocío es dar una respuesta conveniente tanto para su negocio como para poder seguir manteniendo sus clientes.

Rocío junto a su equipo de trabajo acude a un asesor para que les ayude a analizar la situación, y así poder tomar una decisión adecuada. El asesor pide que se realice un listado de las ventajas y desventajas al ceder ante el cliente, así mismo encontrar una estrategia que le beneficie al negocio y por último tomar una decisión.

Preguntas a resolver:

- Listado de ventajas y desventajas.

- Estrategias para incrementar las ventas.
- Que decisión se tomó.
- Se llegó algún acuerdo.

Análisis de Caso 2:

La empresa “ABC”, una empresa dedicada a la producción y comercialización de insumos médicos, en los últimos meses ha tenido una serie de problemas en la entrega de los pedidos, incumpliendo en el tiempo de entrega y la forma solicitada, lo que ha dado como consecuencia una disminución de ventas y en algunos casos pérdida de los clientes.

Ante tal situación, el Gerente General ha conversado con los accionistas comprometiéndose a recuperar las ventas e incluso si es posible incrementarlas en un 20%, corrigiendo los errores cometidos anteriormente, dando los resultados en un plazo de cuatro meses.

El Gerente General habla con el Gerente Administrativo, quien a su vez es el responsable de los departamentos de producción, cobranza y ventas. Hay que tener en mente que el departamento de producción, controla los inventarios y al mismo tiempo se encarga de supervisar la calidad y la operación de las diferentes líneas de producción. El departamento de cobranza, encargado del cobro de las ventas y así mismo del pago de los proveedores; y por último se encuentra el departamento de ventas encargado de las ventas y compras, además de las relaciones con los clientes y proveedores.

Hay que tener en cuenta que además de los problemas ya vistos anteriormente, se le suma el problema que los proveedores de producción en ocasiones también desempeñan la función de los obreros, debido a la alta rotación del personal que tiene la empresa. Esta rotación se da, porque los obreros están insatisfechos por los sueldos, además que no les reconocen las horas extras que realizan.

Preguntas a resolver:

- Identificar los problemas que presenta la empresa
- Se considera que la administración es eficaz y eficiente. Justificar respuesta
- Que se propone para corregir los problemas

- Como dividiría el trabajo según las áreas de: técnica, comercial, financiera, contable y administración
- Qué resultados se esperan al dividir el trabajo.

2.9. Matriz para el registro de las competencias

Tabla 18. Registro de competencias

Registro de Competencias				
Prueba de simulación:				
Evaluador:				
Candidato Número. -				
Nombre del candidato:				
Edad:				
Instrucción: Poner una X en las competencias observadas durante el ejercicio según las escalas:				
COMPETENCIAS	1	2	3	4
	No se observa	Pocas veces	Frecuentemente	Se observa siempre
Comunicación Oral				
Comunicación Escrita				
Conocimiento				
Desenvolvimiento				
Capacidad de Análisis				
Iniciativa				
Creatividad				
Persuasión				
Negociación				
Planeación y organización				
Habilidad para escuchar y obtener información				

Acatar ordenes				
Respetar normas y autoridades				
Liderazgo				
Delegación				
Empatía				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente				
Control Administrativo				
Responsabilidad				
Sociabilidad				
Trabajo en equipo				
Manejo de conflictos				
Trabajo bajo presión				
Manejo de tiempo				
Estabilidad emocional				
Autoestima				
Pensamiento sistemático				
Solución de problemas				
Toma de decisiones				
TOTAL:				
Observación:				

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

2.10. Programa de Actividades de las pruebas situacionales

Tabla 19. Programa de Actividades de Pruebas Situacionales

ACTIVIDAD	TIEMPO	COMPETENCIA A EVALUAR
Bienvenida	10 minutos	
Ejercicio de Presentación	10 – 15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación verbal - Creatividad - Persuasión - Organización - Lenguaje corporal - Manejo emocional - Manejo de tiempo
In- Basket o Bandeja de Entrada	15 – 30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escrita - Manejo de tiempo - Acatar órdenes - Pensamiento lógico - Organización - Agilidad - Trabajo bajo presión - Toma de decisiones - Planificación - Delegación - Pensamiento estratégico - Capacidad de gestión

Coffee Break	10 minutos	
Role Play o Juego de Roles	20 – 40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Manejo de conflictos - Relaciones interpersonales - Escucha activa - Acatar ordenes - Empatía - Manejo emocional - Manejo situacional
Estudio de Caso	10 – 20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escrita - Comunicación verbal - Organización de ideas - Visión empresarial - Orientación estratégica - Capacidad analítica - Síntesis - Orientación al aprendizaje - Creatividad - Liderazgo - Resolución de problemas - Interpretación

Deliberación de los observadores	15 minutos	
Informe de resultados a candidatos	5 minutos	
Entrevistas panel de observadores	10 -15 minutos	
Informe de resultado	5 minutos	
TOTAL de la actividad	Aproximadamente 4 horas	

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

2.11. Capacitación a los Observadores

La capacitación a los observadores va a ser dirigida por Recursos Humanos un día antes o unas horas previas a la ejecución del Assessment Center, las personas que van a ocupar el cargo de observador pueden ser personas externas o internas de la empresa (al menos una persona se recomienda que sea externa, para que su punto de vista sea más imparcial). Estos observadores incluso pueden ser él o la gerente de la empresa, así como una persona que posea amplia experiencia en el área comercial.

Los evaluadores van a recibir esta capacitación, en la cual van a tratar temas de las puntuaciones, cuál va a ser el rol que va a cumplir cada persona, como registrar y calificar los comportamientos al observar la ejecución de una tarea, incluyendo los conocimientos específicos. Además el área de Talento Humano les va a proporcionar el cronograma de actividades y los materiales como son las matrices o formatos para cada uno de los evaluadores.

2.11.1. Deliberación de los Observadores

Una vez ya acabado con todas las pruebas situacionales, los evaluadores pasan a una sala alejada de los participantes en el cual van a deliberar sus observaciones realizadas y aspectos evaluados de cada aspirante, para así poder continuar a la etapa final que radica en una entrevista por competencias. A esta entrevista solo van a pasar los participantes que hayan tenido la puntuación

más alta según los observadores, para poder dar una decisión final de quien es la persona adecuada que se ajusta al perfil para ocupar el cargo vacante.

2.11.2. Entrevista Panel de Observadores

En esta parte el panel de observadores va a nombrar quienes y por qué los candidatos pasan a la entrevista por competencias, los postulantes con un desempeño sobresaliente en las pruebas situacionales según la deliberación, se les va a hacer interrogaciones en la cual va a contestar según la lógica, y sus pensamientos de las conductas que mostrarían ante una situación, pero las preguntas se basan en las competencias valoradas, esta entrevista se la va a desarrollar con uno o dos de los observadores.

2.12. Entrevista Por Competencia

La entrevista por competencia es la parte final del Assessment Center, en la cual participaran los mejores candidatos que superaron la calificación, para lograr determinar un resultado en el proceso de selección de personal, y así conseguir contratar a la persona idónea que se ajusta al perfil, hay que tener en cuenta que esta entrevista es de manera individual a diferencia de las pruebas situacionales que pueden ser grupales.

Es una mezcla entre las preguntas convencionales como experiencia laboral, referencias, etc., y preguntas más profundas que permiten conocer aspectos y comportamientos más importantes del candidato, es decir, poder comprender si está apto para desempeñar las funciones del cargo según su lógica, destreza y la probabilidad de su conducta ante una situación determinada. A continuación se describirá las preguntas que se puede realizar en este tipo de entrevista por la competencia valorada.

Tabla 20. Iniciativa y Autonomía

INICIATIVA Y AUTONOMÍA
¿Qué tareas son las que más te agradan y las que menos te agradan hacer en tu último trabajo?
¿En tu último trabajo has sugerido o propuesto alguna idea a tu superior? ¿Qué idea y como fue la experiencia?
¿En tu último trabajo has hecho algo de lo que estés orgulloso?

¿Has hecho alguna tarea por iniciativa propia en tu trabajo, sin que nadie te lo pidiera en ese momento?

¿Alguna vez has estado en desacuerdo con tu superior? ¿En qué situación?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 21. Orientación al Cliente

ORIENTACIÓN AL CLIENTE
¿Qué es para ti una buena atención al cliente?
¿Cómo fue tu última experiencia con un cliente difícil?
¿Cuál fue un motivo por el cual has perdido un cliente?
¿Has solucionado algún problema de un cliente? ¿Cómo lo solucionaste?
¿Cómo considera que es su interacción con los clientes?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 22. Dinamismo y Energía

DINAMISMO Y ENERGÍA
¿Qué tarea de tu último trabajo te ha llevado un largo tiempo y esfuerzo por realizarlo?
¿Para ti cómo sería un día normal de trabajo?
Sí existiera algún problema en tu trabajo ¿Cómo lo resolverías?
¿Cuál fue un problema que tuviste que resolverlo?

¿Has dejado tareas inconclusas por necesidad? ¿En qué situaciones?

Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

Tabla 23. Capacidad de Aprendizaje

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
¿En estos últimos meses cuales han sido los últimos cursos en los que ha participado?
En una situación en que no sabías como realizar una tarea ¿Cómo lo resolvió?
¿Qué avances considera que son los más importantes en su carrera en el último año?
¿Cuál ha sido la situación donde le costó más aprender algo?
Cuando le enseñan alguna actividad nueva ¿Considera que aprende rápido?

Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

Tabla 24. Productividad

PRODUCTIVIDAD
¿Alguna vez recibió alguna retroalimentación negativa de su desempeño?
¿Considera que en alguna situación su desempeño no fue el que esperaba?
¿Cuál fue la situación en la que su desempeño fue mejor de lo que esperaba?
¿En su último trabajo cual situación considera que fue un desafío y lo pudo superar?

¿Cuáles son los objetivos más importantes que se planteó para este año? ¿Cuál ha sido su grado de cumplimiento?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 25. Adaptabilidad y Flexibilidad

ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD
¿Cómo afronta cuando le toca realizar tareas que no son propiamente suyas?
¿Cómo considera que reacciona ante una situación de cambio? ¿Ejemplifique?
¿Cuáles son las situaciones que ha representado una dificultad en su carrera?
¿Cómo se siente cuando alguien no considera su opinión o rechaza algún comportamiento suyo?
¿Para ti como es un ambiente adecuado de trabajo?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 26. Liderazgo

LIDERAZGO
¿Le ha tocado dirigir algún equipo de trabajo? ¿Para usted fue fácil?
¿Cuándo fue la última vez que tuvo que intervenir para solucionar algún problema dentro del área en que trabajaba?
¿Ha tenido que designar tareas para que lograran cumplir una meta en común? ¿Cuál fue el resultado?

¿Cómo motivaría a su equipo de trabajo para que los resultados sean positivos?

¿Cómo considera que sería un jefe ideal?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 27. Persuasión e Influencia

PERSUASIÓN E INFLUENCIA
¿Considera que en su último trabajo tuvo una influencia positiva? ¿En qué aspecto?
¿Se ha ganado el apoyo de sus compañeros de trabajo ante una idea que tuvo?
¿Le ha convencido a su superior a realizar alguna idea o proyecto para el trabajo?
¿Se percató de un problema para su área de trabajo, antes que los otros lo percibieran? ¿Qué hizo al respecto?
¿Ha tenido la experiencia de una situación en la que la continuidad de su trabajo dependía de algún otro compañero? ¿Cómo fue la situación y como hizo para que compañero le ayude para que pueda acabar su trabajo?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 28. Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO
¿Qué aspectos considera que son los más importantes cuando se trabaja en equipo?
¿Cómo ha sido la situación cuando has trabajado en equipo con gente que no es de tu agrado?
¿Te gusta trabajar en equipo o prefieres trabajar solo?
¿Qué logro considera que ha tenido usted y su equipo por el trabajo que han hecho?

¿Con que grupo de personas crees que estarías más cómodo de trabajar?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 29. Tolerancia a la presión

TOLERANCIA A LA PRESIÓN
¿Describe cómo eres cuando estas en una situación de presión y ejemplifica?
¿Cuéntame alguna situación en la que has tenido que trabajar bajo presión por tu superior y por el tiempo?
¿Cómo descarga y se desconecta la presión diaria del trabajo?
¿Cuáles son las condiciones laborales que trabajas eficazmente?
¿Cuáles son las condiciones laborales más frustrantes?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 30. Estabilidad Emocional

ESTABILIDAD EMOCIONAL
¿Te ha afectado algún problema personal en tu rendimiento laboral?
¿Sí cometes un error es capaz de admitir? ¿Y lo admitirías públicamente en caso de serlo?
¿Qué aspectos de tu personalidad consideras que son más valorados y cuáles no?
¿Qué consideras que tienes que aprender como persona y profesionalmente?

¿Cómo enfrentas una situación difícil?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

Tabla 31. Expectativas Profesionales

EXPECTATIVAS PROFESIONALES
¿Cuál sería tu trabajo ideal?
¿Qué factores de una empresa son los más importantes para ti y cuales crees que te motivarían?
¿Qué objetivos tienes como profesional?
¿Qué razones serían las que influyen para que aceptes este puesto?
¿Qué esperas que la empresa aporte a su vida? ¿Y qué cree que usted puede aportar a la empresa?

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

2.13. Matriz de resultados finales

En la matriz de resultados finales, se va a representar los nombres de los aspirantes que al final fueron los últimos preseleccionados y ya pasaron los cuatro aspectos: la entrevista preliminar, pruebas psicológicas, pruebas psicométricas, pruebas situacionales y la entrevista por competencias; el participante que haya tenido un desempeño sobresaliente ante los demás participantes, será el aspirante seleccionado por el comité, y su nombre se describirá en el informe final.

La matriz de resultados es un paso muy importante, porque a través de la evidencia demostrada por los observadores, se logra demostrar y obtener el puntaje más alto del futuro nuevo empleado que va a ocupar el puesto vacante, cumpliendo con todos los requisitos del perfil, además cumpliendo con las competencias necesarias para el perfil y para la empresa.

Estos resultados se mostrará al comité de evaluación para que den su criterio, y su observación final, para concluir tomando una decisión que beneficie a la empresa, en este caso a la empresa Bioamiga Cía. Ltda., y al área comercial.

Tabla 32. Matriz de Resultados

MATRIZ DE RESULTADOS						
Empresa:						
Puesto:						
Fecha:						
No.	Nombre	Entrevista Preliminar	Pruebas Psicológicas y Psicométricas	Assessment Center		Total
				Pruebas de simulación	Entrevista por competencias	
Observación Final:						
Gerente de Bioamiga Cía. Ltda.		Observador 1	Observador 2	Observador 3	Observador 4	
Firma:		Firma:	Firma:	Firma:	Firma:	
Nombre:		Nombre:	Nombre:	Nombre:	Nombre:	

Elaborado por: Yuliana Verenice Salvador Palacios

2.14. Informe Final

Una vez finalizado el Assessment Center, tanto las entrevistas como las pruebas se procede a la reunión final del comité de evaluación, esta reunión va a estar conformado a parte de los evaluadores por el Gerente de la empresa, el gerente de Recursos Humanos y el Jefe del área en que necesitan cubrir el vacante. En el informe final, se va a describir la decisión final que tomo el comité de evaluación en la reunión, a partir de la matriz de resultados que se presentó, en la cual se presenta los finalistas con las mejores puntuaciones, y de ahí al aspirante seleccionado quien convenció al evaluador con sus respuestas en todas las pruebas.

En el informe final se va a redactar el nombre del candidato seleccionado, las observaciones realizadas, las competencias que le caracteriza y las puntuaciones en los diferentes aspectos; este informe estará firmado por el Jefe del área comercial y por la persona responsable del proceso de selección del departamento de Recursos Humanos, una vez firmado se concluye a partir del cual se realiza el contrato y se finalizara todo el proceso de selección de personal.

Tabla 33. Informe Final

INFORME FINAL			
Bioamiga Cía. Ltda.			
Fecha:			
No. Candidato			
Nombre:			
Edad:		Estado:	Seleccionado
Cargo a ocupar:			
Observaciones:			
Competencias Destacadas:			

Resultados de las pruebas					
	Entrevista Preliminar	Pruebas Psicológicas y Psicométricas	Assessment Center	Total	
Comentario Final:					
Responsable del proceso:			Jefe del Área comercial:		
Nombre:			Nombre:		
Firma:			Firma:		

Elaborado por: Yuliana Verence Salvador Palacios

2.15. Remuneración a base de competencias

Ilustración 9. Diferencias entre remuneración tradicional y remuneración a base de competencias

Remuneración tradicional	Remuneración con base en competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Pago del salario previamente establecido para el puesto • El salario es fijo • La evaluación del desempeño no afecta la remuneración de la persona • Sólo los ejecutivos reciben el bono relacionado con metas previamente negociadas • No motiva ni estimula el compromiso con el negocio de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • El pago mensual o anual varía de acuerdo con la evaluación del desempeño • El salario no es fijo • La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona • Todos los colaboradores reciben una ganancia adicional de acuerdo con el desempeño logrado • Funciona como un factor motivador y estimula el compromiso con las metas de la empresa

Fuente: (Chiavenato I. , 2009)

La remuneración por competencias, es aquel pago salarial e incentivos que le otorgan a los empleados en función de lo que la persona aporta a la organización, es decir, por sus comportamientos, habilidades, conocimiento y desempeño en su trabajo. Funciona como un factor motivacional, ya que estimula para que los empleados se comprometan a cumplir más allá de la meta, para recibir el máximo índice salarial.

En el modelo de Herzberg, identifica tres elementos para la remuneración por competencia.

- Se paga por los conocimientos, capacidades y experiencia en el trabajo, es decir lo que el empleado es, para este pago es un sueldo fijo.
- El segundo pago es por el desempeño del empleado, lo que hace en el cargo y en la empresa.

- El tercero es un pago por los resultados, esta remuneración usualmente es anual o trimestral, en la cual miden los resultados alcanzados de manera individual como grupal, según sus evaluaciones y cumplimiento de objetivos.

Por lo cual, como dice Chiavenato es una ganancia adicional para el empleado fuera de su sueldo fijo establecido por la ley, lo que le convierte en una remuneración variable. Cabe recalcar, que este sueldo es basado en la persona y no solo beneficia individualmente, sino por trabajo en equipo. Los tipos de compensación por competencias son dos: Directa (sueldo, bonos e incentivos) e Indirecta (Programas de protección, servicios y otros de carácter no monetario)

2.16. Estrategias para mejorar la relación costo beneficio

El Assessment Center al poner en práctica, demuestra que en la relación beneficio costo se ahorra al elegir al personal apropiado, agregando valor al proceso de reclutamiento y selección de personal, en otras palabras, se le garantiza a la empresa que el empleado va a alcanzar los resultados esperados, por lo tanto en cuanto a la relación beneficio costo, los beneficios incrementan considerablemente, manifestándose en los resultados de la empresa. Entre algunas estrategias que se le propone a la empresa para mejorar la relación beneficio costo, se encuentra:

- Ampliar el alcance del producto.
- Establecer la fijación de precios, cubriendo los costos y gastos de la producción.
- Reducir costos y gastos innecesarios en función a los ingresos.
- Tercerización de la gestión de nómina.
- Incentivos al personal.
- Revisar contratos con proveedores.

Para garantizar que los beneficios incrementen en la empresa al implementar el Assessment Center, se recomienda que la empresa se involucre en este proceso, comprendiendo los valores a medir y evaluar, verificando que el Assessment Center permita cubrir la necesidad de la empresa.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico por medio de los indicadores y el FODA a la empresa Bioamiga Cía. Ltda., se pudo concluir que la empresa en estos dos últimos años tuvo una rotación de personal del 25%, además que no han logrado superar la inversión que realizaron en el proceso de reclutamiento, cabe destacar que la empresa pone una cuota que debe alcanzar los empleados en el área comercial.
- Se puede concluir que se diseñó la propuesta de Assessment Center para la Selección de Personal para el área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda., con la finalidad de garantizar una mejora continua en la empresa y a la vez obtengan una ventaja competitiva, permitiendo la atracción de talento humano que cumpla con las competencias laborales requeridas y disminuyendo la rotación. Además que se le propone que la remuneración de los empleados sea con base en las competencias en la cual no solo tendrían un salario fijo establecido por la ley, sino una ganancia adicional fundamentada en el reconocimiento al mérito y el desempeño individual y grupal.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda el Assessment Center para la Selección de Personal porque tiene un éxito mayor, que seguir con la metodología de Selección de Personal tradicional, ahorrando a la empresa tiempo y disminuyendo las probabilidades de una constante rotación de personal o bajo desempeño.
- Se sugiere que la empresa Bioamiga Cía. Ltda., ejecute la propuesta planteada de Assessment Center teniendo en cuenta las competencias de la empresa, con el fin de obtener resultados óptimos, y en un futuro poder aplicar para la Selección de Personal de las otras áreas.
- Que el proyecto sea fuente de futuras investigaciones para otros estudiantes que realicen investigaciones similares en el ámbito de Gestión de Talento Humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2012). *50 Herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Recuperado el junio de 13 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&dq=martha+alles+utilidad+del+assessment+Center&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwixlPLQydPsAhUurFkKHe3jCVYQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=martha%20alles%20utilidad%20del%20assessment%20Center&f=false>
- Alles, M. A. (2010). *Elija al mejor : cómo entrevistar por competencias : las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, G., Carden, F., & Plinio Montalván, G. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones : método de autoevaluación*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyector de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Caldera Mejía, R. (2007). *Planeación estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Eumed.
- Cevallos Pulley, G., & Mejía Zambrano, H. (22 de abril de 2020). *Perspectiva*. Recuperado el 15 de julio de 2020, de El Sector Farmaceutico en el Ecuador: https://perspectiva.ide.edu.ec/investigacion/wp-content/uploads/2020/04/Perspectiva-2020-04_2.pdf
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Colín Orozco, L. A. (2018). *Taller de compensación*. México D.F.: Isef.
- Cordero Molina, M. B. (2014). *Propuesta del desarrollo de un manual de Assessment Center orientado al área de Ventas-Vendedores de la corporación Jarrín Herrera*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Cuesta González, M., Muñoz Torres, M. J., & López López, M. D. (2010). *Fundamentos de economía, empresa, derecho, administración y metodología de la investigación aplicada a la RSC*. Oleiros: Netbiblo.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico D.F.: Pearson.
- Dessler, G. (2001). *Administración De Personal*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education, Inc.

- Ecuador, Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008.
- Ecuador, Congreso Nacional. (16 de Diciembre de 2005). *Código del Trabajo*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 167 del 16 de diciembre de 2005.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Franco Peñafiel, Y. E. (2011). *Diseño del sistema de evaluación y selección del Talento Humano para Samper Head Hunting, utilizando como herramienta el Assessment Center*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Gallo Quevedo, C. E. (2014). *“Diseño de Estrategias de Mejora para el Proceso de Selección de Asesores Comerciales Mediante la Metodología de Assessment Center para Banco Bolivariano, Regional Quito”*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado el 15 julio de 2020, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1186/1/58143_1.pdf
- Gil Estallo, M. d., & Celma Benaiges, M. D. (2003). *Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas*. Barcelona: Uoc.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina : Brujas.
- Grados Espinosa., J. A. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas.
- Guerrero Dávalos, C. (2005). *Implementación de la gestión por competencias en la empresa española*. Madrid: Anfeca.
- Jacho Calderón, A. P. (2012). *Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción*. Barcelona: Grao.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Limusa.
- Palella Stracuzzi, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa*. Caracas: Fedupel.
- Parra Arango, J. L., Rodríguez Rodríguez, A., Beltrán Berjano, D. M., Onofre, H. G., & Bueno Guzmán, G. A. (Julio de 2005). *Modelos de Simulación Sistema de Producción*. (C. C.I., Ed.) Recuperado el 22 de julio de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=g-qyWFcvxS0C&pg=PP11&dq=que+es+simulaci%C3%B3n+segun+autores&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjG_0NPsAhVDIFkKHaogBpYQ6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=que%20es%20simulaci%C3%B3n%20segun%20autores&f=false

- Pérez Pérez, M. A. (2014). *La aplicación de la metodología de Assessment Center bajo las guías internacionales a una empresa del sector farmacéutico en Quito*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Pérez Sánchez, P., & Sobredo Galanes, A. (1990). *Industria farmacéutica y patentes*. Madrid: Registro de la Propiedad Industrial, Ministerio de Industria y Energía.
- Rodés Bach., A. (2012). *Empresa en el aula*. Madrid: Paraninfo.
- Rodríguez T., N., & Feliú S., P. (1996). *Curso Básico de Psicometría*. Madrid: Psico Consult.
- Salgado Velo, J., & Moscoso, S. (2005). *Entrevista conductual estructurada de selección del personal. Teoría, practica y rentabilidad*. Madrid: Pirámide.
- Scriven, M. (1996). *The methodology of evaluation*. In: *Social Science Education Consortium*. Indiana: Purdue University.
- Sinnaps. (2010). *Metodología Cualitativa*. Recuperado el 22 de mayo de 2020, de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Smith, M., & Robertson, I. T. (2001). *Personnel selection*. Recuperado el junio de 20 de 2020, de <http://www.geocities.ws/lazaridous/PersonnelSelection.pdf>
- Thaylor Galindo, S. Y. (2015). *Diseño de un proceso de Assessment Center (Centros de Evaluación) en la Selección de Candidatos para puestos gerenciales en una Institución Financiera*. Ciudad de Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Tovar Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y habilidades*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Veintimilla Ruiz, J. E., & Velasquez Beltran, P. A. (19 de marzo de 2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de Instituciones Financieras. (jirma.vruiz@hotmail.com, Ed.) *Redipe*, 6(3), 5. Recuperado el 15 de julio de 2020, de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-ModelosDeReclutamientoYSeleccionDePersonalParaElAr-6132035.pdf>