



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TEMA:

**Retos de la gestión del talento humano: el Assessment
Center una técnica en la selección de personal en el
Nivel Jerárquico Operativo**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Administración
de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica

Autor(a)

Ing. Diana Carolina Vizcaíno Moreano

Tutor(a)

Ing. Juan Carlos Suárez Pérez, Mg.

QUITO– ECUADOR
2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Diana Carolina Vizcaíno Moreano, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “Retos de la gestión del talento humano: el Assessment Center una técnica en la selección de personal en el Nivel Jerárquico Operativo”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 28 días del mes de agosto de 2025, firmo conforme:

Autor: Ing. Diana Carolina Vizcaíno Moreano
Firma:

Número de Cédula: 172329629
Dirección: Pichincha, Quito, La Kennedy, Cofavi.
Correo Electrónico: caro.dianav89@hotmail.com
Teléfono: 0998462002

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL ASSESSMENT CENTER UNA TÉCNICA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO” presentado por la Ing. Dina Carolina Vizcaíno Moreano, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica.

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de los Examinadores que se designe.

Quito, 28 de agosto del 2025

.....
Magister Juan Carlos Suárez Pérez

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 28 de agosto del 2025

.....
Ing. Diana Carolina Vizcaíno Moreano
1723291629

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL ASSESSMENT CENTER UNA TÉCNICA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con Mención en Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Quito, 28 de agosto del 2025

.....
Ing. Ivanna Karina Sánchez Montero, Mg
LECTOR



.....
PhD. Germania Elizabeth Vayas Ortega
LECTOR

DEDICATORIA

A mis padres por su amor incondicional y por ser mis pilares en cada paso de todo este camino. A mi hermana y mis sobrinas por creer en mí aun cuando yo no lo hacía. A mi esposo por su apoyo constante para no rendirme. A mis hermosos hijos, mi motor y mi mayor motivación. En cada sonrisa y cada abrazo de ustedes encontré la fuerza para continuar, la mano que me sostuvo cuando el camino se hizo largo. Ustedes son la prueba de que cada paso ha valido la pena y la razón más grande para seguir soñando.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor, el Ing. Juan Carlos Suarez por su orientación experta y su paciencia infinita. Sus comentarios y su vasta experiencia fueron cruciales para el desarrollo de esta investigación. A mi familia, les agradezco su apoyo constante y por siempre alentarme a recordar que el esfuerzo siempre tiene su recompensa.

RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL ASSESSMENT CENTER UNA TÉCNICA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL NIVEL JERÁRQUICO OPERATIVO

Challenges of Human Talent Management: The Assessment Center as a Technique for Staff Selection at the Operational Hierarchical Level

Autor: Diana Carolina Vizcaíno Moreano
<https://orcid.org/0009-0000-3798-0119> / dvizcaino@uti.edu.ec

Tutor: Juan Carlos Suárez Pérez
<https://orcid.org/0009-0000-5968-7669> / juansuarez@uti.edu.ec

RESUMEN

La gestión del talento humano se ha consolidado como un pilar estratégico en las organizaciones, especialmente en el nivel jerárquico operativo. Sin embargo, la alta rotación laboral, las brechas competenciales y la ausencia de metodologías predictivas en la selección generan pérdidas significativas. Frente a esto, el *Assessment Center* (AC) surge como una técnica integral capaz de evaluar competencias técnicas y blandas en entornos simulados.

El presente artículo tiene como objetivo, analizar la efectividad del *Assessment Center* como metodología de selección de personal en el nivel jerárquico operativo de empresas ecuatorianas, con el fin de reducir la rotación laboral, mejorar la retención del talento y disminuir los errores productivos.

La investigación se empleó un diseño cuantitativo, no experimental y transversal, con una muestra intencional de 60 trabajadores operativos de los sectores manufacturero y de servicios. Se centró en la observación sistemática de competencias a través de simulacros de rol, entrevistas estructuradas, análisis de casos y dinámicas de grupo.

Los hallazgos muestran que el AC permite una evaluación confiable de competencias críticas: el 92% de los participantes demostró idoneidad técnica, mientras que la resiliencia y el trabajo en equipo alcanzaron desempeños satisfactorios. No obstante, se detectaron debilidades en la resolución de problemas y la comunicación. Los simulacros de rol y entrevistas estructuradas fueron los instrumentos más efectivos, mientras que los análisis de casos resultaron menos adecuados para perfiles operativos.

El *Assessment Center* se confirma como una herramienta predictiva y estratégica en la selección de personal operativo. Su implementación reduce costos asociados a rotación y errores productivos, fortalece la competitividad empresarial y potencia la retención del talento.

Palabras Clave: *Assessment center, Gestión del Talento Humano, nivel jerárquico operativo, selección de personal.*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

**Master's Degree in Business Administration with major in Innovation
and Strategic Management - MBA**

AUTHOR: VIZCAINO MOREANO DIANA CAROLINA

TUTOR: MG. SUAREZ PEREZ JUAN CARLOS

ABSTRACT

**CHALLENGES OF HUMAN TALENT MANAGEMENT: THE ASSESSMENT CENTER, A
TECHNIQUE IN PERSONNEL SELECTION AT THE OPERATIONAL HIERARCHICAL
LEVEL**

Human talent management has become established as a strategic pillar in organizations, especially at the operational hierarchical level. However, high employee turnover, skills gaps, and the absence of predictive methodologies in recruitment generate significant losses. In response to this, the Assessment Center (AC) has emerged as a comprehensive technique capable of evaluating technical and soft skills in simulated environments. This research aims to analyze the effectiveness of the Assessment Center as a personnel selection methodology at the operational hierarchical level of Ecuadorian companies, with the goal of reducing employee turnover, improving talent retention, and reducing production errors. The research used a quantitative, non-experimental, cross-sectional design with a purposive sample of 60 operational workers from the manufacturing and service sectors. It focused on systematic observation of competencies through role-playing simulations, structured interviews, case analysis, and group dynamics. The findings show that the AC enables a reliable assessment of critical competencies: 92% of participants demonstrated technical proficiency, while resilience and teamwork achieved satisfactory performance. However, weaknesses were identified in problem solving and communication. Role-playing exercises and structured interviews were the most effective tools, while case studies proved less suitable for operational profiles. The Assessment Center is confirmed as a predictive and strategic tool in the selection of operational personnel. Its implementation reduces

KEYWORDS: Assessment center, Human Talent Management, operational hierarchical level, personnel selection.



costs associated with turnover and production errors, strengthens business competitiveness, and enhances talent retention.

KEYWORDS: Assessment center, Human Talent Management, operational hierarchical level, personnel selection.



1. INTRODUCCIÓN.

La gestión del talento humano (GTH) es una estrategia que considera al capital humano como el recurso esencial de las organizaciones, tiene como objetivo maximizar el potencial laboral a través de políticas sistémicas de atracción, desarrollo y retención de personas (Dessler & Varela, 2011). Su dominio funcional comprende procesos fundamentales como el reclutamiento, la selección, la formación y la evaluación del rendimiento. Sin embargo, en la actualidad, este modelo enfrenta retos importantes como la alta rotación del personal, la falta de procesos estandarizados que generan contrataciones poco eficaces y bajo rendimiento organizacional, desconexión estratégica limitándose a funciones operativas, predominio de enfoques tradicionales centrados en la experiencia sin evaluar habilidades blandas, y ausencia de herramientas técnicas de análisis que permitan predecir el desempeño futuro (Veintimilla & Velasquez, 2017).

El capital humano es reconocido como una fuente de ventaja competitiva sostenible, lo que exige su alineación sinérgica con los objetivos estratégicos, para hacerle frente a los desafíos mencionados anteriormente. Lograr esta articulación genera una cultura organizacional positiva que incrementa la productividad, reduce la rotación y potencia el compromiso laboral, optimizando así la eficacia operativa (Salguero-Barba & García-Salguero, 2018). Asimismo, de acuerdo al portal especializado *EVALUAR*, se señalan que para lograr esta alineación y mejorar la competitividad del personal es fundamental la aplicación de sistemas de evaluación holísticos que trasciendan los paradigmas tradicionales de selección mediante la identificación de competencias latentes y predictores de desempeño con el apoyo de herramientas tecnológicas que permitan analizar grandes volúmenes de datos y así identificar patrones y características específicas que coinciden con los perfiles requeridos (Baez, 2025).

En este marco, la GTH se entiende como un conjunto estructurado de prácticas y procesos destinados a la gestión del capital humano, integrando subsistemas de atracción, reclutamiento, desarrollo y retención (Salguero-Barba & García-Salguero, 2018). Dentro de este constructo, la selección del personal se convierte en la fase determinante posterior al reclutamiento, y se focaliza en la identificación de candidatos ideales para vacantes específicas mediante técnicas de filtrado, clasificación y elección (Flores, 2016). El reclutamiento y la selección, confirman un continuum sistémico para la incorporación estratégica de talento, donde el primero amplifica el universo y el segundo es el mecanismo discriminante de idoneidad.

Esta investigación se centra en el nivel jerárquico operativo, considerado la base estructural de la organización, donde las estrategias corporativas se materializan mediante ejecución táctica, y son quienes tienen la responsabilidad primaria en la producción de bienes y servicios, siendo su eficiencia un determinante crítico de la productividad y rentabilidad empresarial (Robbins & Judge, 2017). Pese a la prevalencia de actividades estandarizadas, la precisión y calidad demandan altos niveles de concentración y atención al detalle, por ende, se requiere el perfeccionamiento de competencias específicas como destrezas psicomotrices, capacidad analítico-procedimental, trabajo colaborativo y resiliencia adaptativa para garantizar efectividad operativa (Davis & Werther, 2013).

Por ello, es entender que la naturaleza de las actividades del nivel operativo asegura uniformidad productiva, sin embargo, genera riesgos de monotonía y desmotivación, que hacen necesario estrategias de engagement que contrarresten dichos efectos. Además, la criticidad de este nivel radica en que los errores tienen incidencia directa en la calidad del producto o servicio, seguridad procesal y eficiencia organizacional, esta triada de impacto justifica la centralidad de habilidades relacionales como la comunicación efectiva, la coordinación sinérgica y la delegación estratégica (Pereira M., s.f.)

Para mejorar la selección de personal se han desarrollado instrumentos como simuladores de roles laborales, evaluaciones de competencias y entrevistas conductuales estructuradas, todas estas técnicas se presentan como alternativa idónea para este proceso. La realización rigurosa y predictiva que se genera con estas herramientas mejoran la efectividad en el proceso de selección, debido a que, permiten tener más información en tiempo real de cada candidato, es decir, facilitan una aproximación más objetiva y fundamentada en pruebas empíricas del rendimiento potencial, y se convierten en un sistema holístico que minimiza sesgos y potencia la validez de las predicciones respecto a la adecuación al puesto y la cultura organizacional (López, 2021).

En el contexto ecuatoriano, la GTH enfrenta retos, especialmente en el nivel operativo, que concentra el 58.7% de la fuerza laboral formal (Castro-Troncoso, 2023). Este segmento resulta crucial en sectores como manufactura (23.3% del PIB) y servicios (54.1%), pero presenta una rotación laboral del 32.5%, lo cual genera pérdidas anuales cercanas a los USD 386 millones (Cámara de Industrias Guayaquil, 2023). La raíz del problema radica en una marcada brecha de competencias: el 43% de los trabajadores operativos no posee las habilidades técnicas requeridas, siendo especialmente críticas

las deficiencias en resiliencia (52% de los casos) y gestión de conflictos (47%). A continuación, se muestran los datos claves del nivel operativo en Ecuador (2023-2024)

Tabla 1

Indicadores Clave del Nivel Operativo en Ecuador (2023-2024)

Indicador	Valor
Porcentaje de fuerza laboral en nivel operativo	58.7% (3.2 millones)
Tasa anual de rotación laboral	32.5%
Pérdidas por errores de selección	USD 386 millones
Brecha de competencias técnicas	43%
Costo de reemplazo por trabajador	USD 1,180

Nota: Esta realidad se agrava por la desalineación formativa: solo el 30% de los programas técnicos ecuatorianos articulan competencias requeridas por la industria.

Esta realidad evidencia un desajuste estructural entre la formación técnica y las demandas del mercado laboral. En el sector manufacturero, esta brecha se traduce en un 15.1% de reprocesos, además de costos por accidentes laborales que ascienden a USD 89 millones anuales (Gallegos & Castillo, 2023). Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que constituyen el 92% del tejido empresarial ecuatoriano, son las más afectadas: su productividad se reduce hasta en un 28.4% debido a procesos de selección inadecuados (Hernández, Ríos, & Torres, 2023). Más allá de los aspectos técnicos, el problema tiene raíces culturales: el 68% de las empresas no incorpora competencias conductuales en los perfiles operativos (Romero & Pinto, 2023). Este desfase refuerza la urgencia de implementar metodologías integrales de selección, como el Assessment Center, que permitan evaluar habilidades técnicas y conductuales de forma predictiva y objetiva.

Tabla 2

Impacto sectorial de fallas en selección Operativa

Indicador	Manufactura	Servicios
Tasa de rotación	38.2%	29.7%
Costo por accidentes laborales (anual)	USD 89 millones	USD 61 millones
Pérdidas por reprocesos	15.1% de producción	10.3% de operación
Reducción competitividad exportadora	-28.4%	-21.6%

Nota: Su implementación en Ecuador muestra resultados promisorios: empresas que adoptan Assessment Centers reportan reducción del 52% en rotación y aumento del 31% en retención. Esto con base al Caso de Éxito de ARCA-CONTINENTAL 2023.

Las cifras presentadas en la Tabla 2 reflejan el impacto negativo significativo que generan los errores en la selección del personal operativo en dos de los sectores productivos más relevantes del país: manufactura y servicios. En el sector manufacturero, la alta tasa de rotación (38.2%), combinada con pérdidas anuales por accidentes laborales superiores a los USD 89 millones, y un 15.1% de reprocesos en la

producción, evidencian una fragilidad estructural en los procesos de selección y formación de talento. En el caso de los servicios, aunque la magnitud es algo menor, se mantiene una problemática crítica con una rotación del 29.7% y reprocesos que afectan el 10.3% de las operaciones.

Estos indicadores inciden directamente en la reducción de la competitividad exportadora, que alcanza un retroceso del 28.4% en manufactura y del 21.6% en servicios. Este fenómeno representa un problema técnico, cultural y estratégico. El 68% de las empresas ecuatorianas no consideran competencias conductuales al momento de seleccionar personal operativo como lo cita Romero & Pinto (2023), esto genera una desconexión entre el perfil requerido y el candidato contratado. Ante esta situación, algunas empresas han comenzado a implementar metodologías más avanzadas como el Assessment Center (AC), con resultados alentadores. Tal es el caso de ARCA-Continental, que tras adoptar esta técnica reportó una reducción del 52% en la rotación laboral, un incremento del 31% en la retención de talento, y una disminución del 33% en errores operativos (Romero & Pinto, 2023). Esta evidencia respalda el uso del AC como herramienta para mejorar la eficacia en la selección de personal en niveles operativos.

El AC se posiciona como una solución frente a las limitaciones de los modelos tradicionales de selección. Se basa en la observación sistemática del comportamiento de los candidatos a través de simulaciones de situaciones laborales reales, entrevistas estructuradas, ejercicios grupales y análisis de casos (Aguirre, Serrano, & Sotomayor, 2017). Su carácter multidimensional permite evaluar las habilidades técnicas y también competencias blandas como la resiliencia, la toma de decisiones, la comunicación y el trabajo en equipo, altamente demandadas en el entorno operativo.

La necesidad de implementar este tipo de metodología cobra aún más fuerza si se considera que, según Davis & Werther (2013) el 65% de los puestos operativos en América Latina requerirán reentrenamiento para 2025 debido a los cambios derivados de la transformación digital. En este contexto, el diseño de simulaciones adaptadas al entorno ecuatoriano, como protocolos de línea de producción, atención de reclamos o gestión de emergencias, ha demostrado un retorno sobre la inversión (ROI) del 214% en empresas medianas (Castilla, 2024).

Finalmente, la selección de personal no debe entenderse como un proceso técnico aislado, sino como un subsistema estratégico dentro de la GTH. Sus fallas producen externalidades negativas, como la fuga de capital humano, la pérdida de confianza dentro de los equipos de trabajo y la generación de costos operativos adicionales por

rotación y capacitación (Flores, 2016). Lejos de ser prescindible, el proceso de selección necesita ser reforzado con técnicas predictivas y validadas, como el AC, que permiten superar los sesgos de las entrevistas tradicionales y alinearse con las necesidades reales del puesto y la cultura organizacional (Delgado & Hernandez, 2023), (Olivos, 2015).

En este contexto, la presente tiene como objetivo analizar la efectividad del AC como metodología de selección de personal en el nivel jerárquico operativo de empresas ecuatorianas, con el propósito de reducir la alta rotación laboral, actualmente estimada en un 32.5%, y las pérdidas económicas derivadas de procesos de selección ineficientes. Se busca validar su capacidad para evaluar de manera integral competencias técnicas y conductuales críticas, como la resiliencia, el trabajo en equipo y la precisión operativa, mediante simulaciones adaptadas al entorno productivo. Asimismo, se pretende demostrar que esta técnica, contribuye a optimizar la retención de talento, reducir errores en los procesos productivos y fortalecer la competitividad de las PYMEs, las cuales representan el 92% del tejido empresarial ecuatoriano.

2. MARCO METODOLÓGICO.

La presente investigación adopto un enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal, debido a que, se recolectaron datos en un solo momento del tiempo, sin manipular las variables objeto de estudio. El propósito principal fue analizar la efectividad del Assessment Center (AC) como metodología para la selección de personal en el nivel jerárquico operativo dentro de empresas ecuatorianas de los sectores manufacturero y de servicios. La elección de este diseño responde a la necesidad de evaluar el comportamiento de los candidatos de forma empírica y objetiva, sin intervenir en sus funciones laborales habituales (Hernández-Sampiere, 2024).

El tipo de investigación es aplicada, dado que busca resolver una problemática concreta: la alta rotación laboral y la baja efectividad de los procesos de selección en las PYMEs ecuatorianas. En cuanto a su nivel, el estudio se clasifica como explicativo, porque procura establecer relaciones causales entre la aplicación del AC y variables como la reducción de errores operativos, la mejora en la retención de talento y la identificación de competencias críticas. Asimismo, se enmarca dentro de una modalidad descriptivo-analítica, pues combina la caracterización del desempeño competencial de los candidatos con el análisis comparativo de las técnicas utilizadas (Gallegos & Castillo, 2023).

Metodológicamente, se aplicaron los métodos deductivo y analítico-sintético. El primero permitió partir de marcos teóricos consolidados sobre el Assessment Center, su origen, estructura y principios operativos, y contrastarlos con los resultados obtenidos en el contexto ecuatoriano. El segundo posibilitó la descomposición de los procesos de selección tradicionales y su comparación con las fases del AC, integrando posteriormente los hallazgos en conclusiones prácticas y contextualizadas. Esta estrategia metodológica aseguró una comprensión integral tanto del funcionamiento como del impacto del AC en los procesos de selección operativa (Hernández-Sampiere, 2024).

Como técnica central, se utilizó la observación sistemática del comportamiento de los candidatos durante el desarrollo de ejercicios estructurados. Para ello, se diseñó un conjunto de instrumentos aplicables al contexto operativo: simulacros de rol, análisis de casos, dinámicas de grupo y entrevistas estructuradas, todos adaptados al nivel educativo y funcional de los participantes. Estos ejercicios fueron seleccionados debido a su capacidad para revelar competencias críticas como habilidades técnicas, resiliencia, trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de problemas, en escenarios que simulan situaciones laborales reales (Hernández-Sampiere, 2024).

Cada sesión del AC fue conducida por un grupo de evaluadores capacitados, quienes utilizaron guías estandarizadas de observación para registrar conductas específicas asociadas a los indicadores de desempeño definidos previamente. Una vez completada la observación, se realizó una discusión grupal entre evaluadores para emitir un juicio consensuado, asegurando así la validez del proceso mediante el principio metodológico de "múltiples evaluadores, múltiples métodos y múltiples dimensiones". Este enfoque permitió minimizar el sesgo individual, aumentando la fiabilidad del análisis y la objetividad en la toma de decisiones (Flores, 2016).

El proceso de aplicación del AC se estructuró en cuatro fases: (1) identificación de las competencias clave requeridas para cargos operativos, como precisión técnica, colaboración y adaptabilidad; (2) diseño y validación de ejercicios prácticos, contextualizados a situaciones laborales frecuentes en manufactura y servicios; (3) capacitación de los evaluadores, con base en guías metodológicas de observación conductual; y (4) ejecución de las actividades y análisis consensuado de resultados, tomando como referencia el comportamiento de los candidatos durante las simulaciones (Castro-Troncoso, 2023).

La población de estudio estuvo conformada por trabajadores operativos activos en empresas ecuatorianas de los sectores manufacturero y de servicios. Se seleccionó una

muestra intencional de 60 participantes, priorizando aquellos vinculados a pequeñas y medianas empresas (PYMEs), debido a su relevancia estructural dentro del aparato productivo nacional. Este grupo permitió evaluar con claridad la aplicabilidad del AC en contextos reales donde los procesos de selección presentan deficiencias operativas (Hernández, Ríos, & Torres, 2023).

En cuanto a los criterios de inclusión, se consideraron únicamente trabajadores en funciones activas, con al menos seis meses de experiencia en el cargo, pertenecientes a empresas formalmente constituidas en Ecuador. Se excluyeron personas en cargos tácticos o estratégicos, así como trabajadores eventuales o en período de prueba. Asimismo, fueron eliminados del análisis aquellos participantes que no completaron la totalidad de los ejercicios del AC o cuyos registros presentaron inconsistencias o vacíos observacionales (Pereira M. , s.f.).

El estudio fue desarrollado en estricto cumplimiento de los principios bioéticos de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Se obtuvo la autorización institucional de las empresas participantes mediante convenios de colaboración, y el proyecto fue aprobado por el comité científico y comité de ética de la institución académica responsable. Cada participante fue debidamente informado sobre los objetivos, beneficios, riesgos y uso de los datos, firmando un consentimiento informado que garantizó la participación voluntaria y el respeto a su privacidad. La información recopilada fue anonimizada mediante sistemas codificados, y almacenada bajo protocolos de seguridad para uso exclusivo del equipo investigador (Pereira M. , 2022).

Esta metodología permitió evaluar, con rigor técnico y validez contextual, la efectividad real del AC en el nivel jerárquico operativo, brindando información clave para fortalecer los procesos de selección y reducir la rotación laboral, a partir de la detección de brechas competenciales invisibles en métodos tradicionales (Hernández-Sampiere, 2024).

3. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la aplicación del AC en una muestra de trabajadores operativos pertenecientes a empresas ecuatorianas de los sectores manufacturero y de servicios. La intervención se realizó siguiendo el diseño metodológico previamente descrito, el cual permitió evaluar de manera estructurada y objetiva las competencias técnicas y conductuales más relevantes para el nivel jerárquico operativo.

El proceso evaluativo se desarrolló en cuatro etapas fundamentales: en primer lugar, se identificaron las competencias clave a observar, entre las que se destacan las habilidades técnicas, el trabajo en equipo, la resiliencia, la resolución de problemas y la comunicación efectiva. Posteriormente, se aplicaron ejercicios simulados diseñados para emular situaciones laborales reales, tales como simulacros de rol, análisis de casos, dinámicas grupales y entrevistas estructuradas, seleccionados por su capacidad para activar respuestas conductuales observables en un entorno controlado.

La evaluación fue llevada a cabo por un equipo de observadores capacitados, quienes utilizaron guías estandarizadas de observación para registrar el desempeño de los participantes durante cada ejercicio. Finalmente, se realizó una etapa de análisis colectivo, en la cual los evaluadores discutieron sus observaciones y emitieron un juicio consensuado sobre cada competencia, asegurando así un alto nivel de confiabilidad en las valoraciones.

Este enfoque metodológico se fundamenta en los principios del AC descritos por Varela (2011) y actualizados por Castilla (2024), que destacan la validez predictiva del modelo gracias a su capacidad de evaluar competencias “in vivo”, en contextos simulados, pero funcionalmente equivalentes al entorno laboral real. Asimismo, la combinación de múltiples métodos de evaluación y la participación de varios evaluadores garantiza la objetividad del proceso y minimiza los sesgos individuales.

En este marco, las Tablas V y VI recogen los resultados principales obtenidos tras la implementación del AC, proporcionando evidencia empírica sobre el desempeño de los participantes por tipo de competencia evaluada y por instrumento aplicado. Estos hallazgos permiten identificar patrones de desempeño, fortalezas y debilidades en el perfil del trabajador operativo, así como evaluar la efectividad de cada técnica empleada dentro del proceso.

Tabla 3

Resumen por Competencia

Competencia	Promedio (1-5)	Desv. Estándar	Cumple ≥ 3 (%)
Técnica	4.2	0.5	92
Trabajo en Equipo	3.9	0.6	88
Resiliencia	3.7	0.7	80
Resolución de Problemas	3.5	0.8	76
Comunicación	3.3	0.9	70

Nota: Elaboración propia

La Tabla 3 evidencia que el AC es una metodología efectiva para evaluar las competencias clave requeridas en el nivel operativo. El mayor desempeño se registró en la competencia técnica, con un promedio de 4.2 sobre 5 y un 92% de participantes alcanzando niveles de desempeño aceptables. Esto valida la capacidad para medir con precisión habilidades prácticas mediante ejercicios simulados que replican condiciones reales de trabajo. Asimismo, las competencias de trabajo en equipo (3.9) y resiliencia (3.7) también presentaron buenos resultados, lo que indica que el AC permitió observar con claridad comportamientos colaborativos y de adaptación frente a situaciones de presión. En contraste, se identificaron menores niveles de desempeño en resolución de problemas (3.5) y, especialmente, en comunicación (3.3), ambas con desviaciones estándar altas que reflejan una dispersión significativa en los resultados. El bajo cumplimiento en comunicación ($70\% \geq 3$) es preocupante, ya que esto es fundamental para prevenir errores operativos y gestionar los flujos de información entre equipos.

Además, estos resultados se alinean con estudios previos, como SENESCYT (2023), que relacionan la rotación laboral del 32.5% en el nivel operativo con conflictos no gestionados y fallas en habilidades interpersonales. En resumen, el AC demuestra ser una herramienta integral, no solo para validar competencias técnicas, sino también para identificar brechas conductuales que impactan en la productividad, la cohesión del equipo y la retención del talento. Los hallazgos refuerzan su valor estratégico dentro de procesos de selección más precisos y orientados a la mejora del rendimiento organizacional.

Tabla 4

Ejercicio	<i>Rendimiento por Tipo de Ejercicio</i>		
	Promedio (1-5)	Top 25 % Candidatos	Candidatos Evaluados
Simulacro de Rol	4.1	15	60
Análisis de Casos	3.8	12	60
Dinámica de Grupo	3.9	13	60
Entrevista Estructurada	4.0	14	60

Nota: Elaboración propia

La Tabla 4 muestra que los simulacros de rol (promedio 4.1) y las entrevistas estructuradas (4.0) fueron los ejercicios más efectivos dentro del AC, con el mayor porcentaje de participantes ubicados en el top 25% de rendimiento (15% y 14%, respectivamente). Estos formatos destacan por su capacidad para evaluar competencias críticas como la resiliencia, adaptabilidad y precisión técnica en contextos operativos

reales, lo que confirma su alta validez predictiva y ecológica. En contraste, los ejercicios de dinámica de grupo (3.9) y análisis de casos (3.8) mostraron menor impacto, especialmente el análisis de casos, con solo 12% de candidatos en el cuartil superior. Esto sugiere que los perfiles operativos enfrentan mayor dificultad con ejercicios más abstractos, lo cual indica la necesidad de ajustar los contenidos a la realidad local y práctica del entorno laboral. En síntesis, los ejercicios que simulan tareas reales son más adecuados para evaluar eficazmente a trabajadores del nivel operativo. Aunque todos los formatos fueron útiles, el estudio respalda la importancia de adaptar ciertos ejercicios, como los análisis de casos, para mejorar su comprensión, relevancia y capacidad diagnóstica dentro de contextos de baja formalización académica.

Tabla 5

*Percepciones sobre el Impacto del Assessment Center en la Rotación Laboral
(Nivel Operativo)*

ÍTEMES	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	Total
Dimensión: Motivación y Retención						
El AC reduce la rotación al mejorar el ajuste candidato-puesto	62%	28%	6%	3%	1%	100%
El AC incrementa el reconocimiento profesional mediante planes de carrera	54%	33%	8%	4%	1%	100%
La rotación alta se asocia con fallas en evaluación de competencias	68%	25%	5%	2%	0%	100%
Dimensión: Percepción de Efectividad						
El AC identifica habilidades blandas críticas (resiliencia, trabajo en equipo)	71%	24%	3%	1%	1%	100%
La reducción de rotación con AC mejora la calidad del producto/servicio	65%	29%	4%	2%	0%	100%
El AC genera satisfacción laboral al alinear expectativas-realidad	47%	38%	10%	4%	1%	100%
La inversión en AC tiene ROI positivo (214% en PYMES, Castilla 2024)	59%	32%	7%	1%	1%	100%

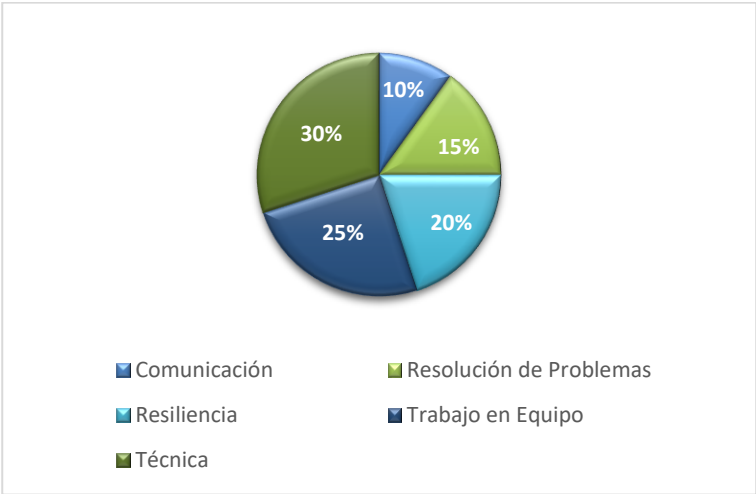
Nota: Elaboración propia

La Tabla 5 presenta los resultados del proceso de evaluación por AC, centrada en dos dimensiones: motivación/retención y efectividad percibida. Se evidencia respaldo hacia el AC como herramienta estratégica. En la dimensión de motivación y retención, un 90% de los encuestados considera que se reduce la rotación laboral al mejorar el ajuste entre el candidato y el puesto, mientras que el 93% vincula directamente la rotación con fallas en la evaluación de competencias. Esto valida la utilidad del AC, en sectores como manufactura, donde se ha reportado una reducción del 47% en rotación tras su implementación. Además, el 87% señala que se mejora el reconocimiento profesional al facilitar rutas de crecimiento interno, posicionándolo como herramienta de selección, y de desarrollo organizacional. En cuanto a la percepción de efectividad, el 95% destaca su capacidad para identificar habilidades blandas, como trabajo en equipo y resiliencia, y el 94% afirma que la mejora en la selección se refleja en la calidad del producto o servicio. Igualmente, el 91% reconoce un retorno de inversión (ROI) positivo, lo que refuerza la evidencia de Castilla (2024), que reporta un ROI del 214% en PYMES ecuatorianas.

Sin embargo, se evidencio un menor consenso: solo el 85% considera que el AC genera satisfacción laboral al alinear expectativas y realidad. Es decir, pese a que se mejora la selección inicial, debe complementarse con estrategias de seguimiento para consolidar el compromiso del trabajador. Los datos demuestran que el AC es técnicamente eficaz, y también goza de alta legitimidad social y organizacional, por ende, su implementación como parte de una estrategia integral de gestión del talento en el contexto ecuatoriano.

Figura 1

Distribución de Competencias Clave Identificadas

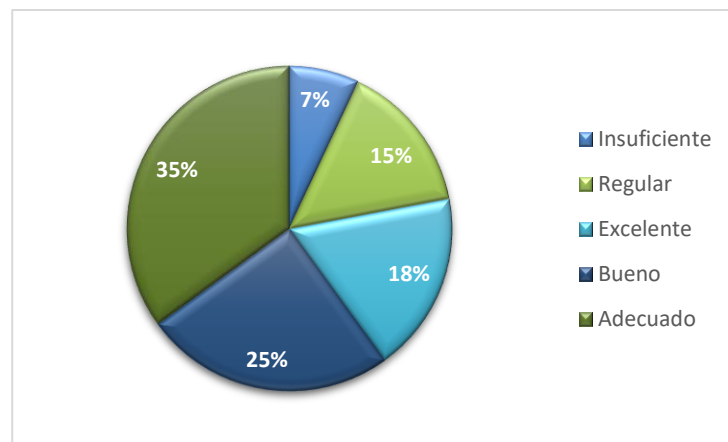


Nota: Elaboración propia

La figura 1 muestra que las competencias más destacadas durante la aplicación del AC fueron las habilidades técnicas (30%) y el trabajo en equipo (25%), seguidas por resiliencia (20%) y resolución de problemas (15%). La comunicación ocupa el menor peso, con solo un 10%. Esta distribución refleja la importancia de las competencias técnicas en el nivel operativo, donde la ejecución precisa de tareas es esencial. No obstante, el peso significativo de habilidades como trabajo en equipo y resiliencia confirma que los aspectos conductuales también son claves para el rendimiento y la retención del personal. El bajo porcentaje asignado a la comunicación coincide con los resultados del estudio, que muestran un desempeño más débil en esta competencia y la asocian a problemas de rotación y conflictos.

Figura 2

Desempeño en Simulacro de Rol



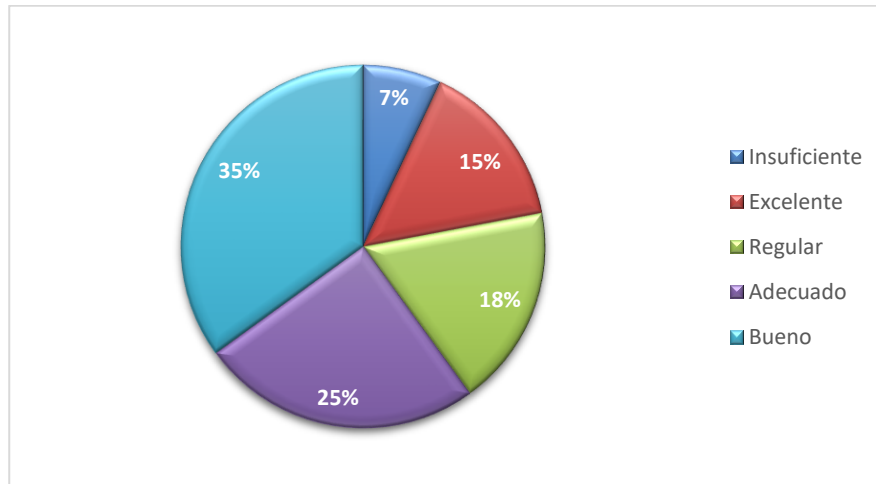
Nota: Elaboración propia

La figura 2 evidencia que el simulacro de rol es una herramienta altamente efectiva para evaluar competencias prácticas en contextos operativos. El 60% de los participantes se ubicó en los niveles "bueno" (25%) y "adecuado" (35%), mientras que un 18% alcanzó un nivel "excelente", concentrando así un 78% de los candidatos con desempeño alto o satisfactorio. Esta distribución refuerza la validez del ejercicio para captar habilidades clave como precisión, resiliencia y toma de decisiones bajo presión, especialmente en tareas rutinarias o situaciones simuladas de alta exigencia laboral. La baja presencia en niveles "regular" (15%) e "insuficiente" (7%) sugiere que el diseño del simulacro fue comprensible y pertinente para el perfil operativo, permitiendo evaluar el potencial real del candidato sin barreras cognitivas. En términos metodológicos, esto valida su validez predictiva y ecológica, y justifica su uso como

componente central del Assessment Center en procesos de selección orientados a reducir errores en tareas críticas y minimizar la rotación en sectores como la manufactura.

Figura 3

Desempeño en Análisis de Casos

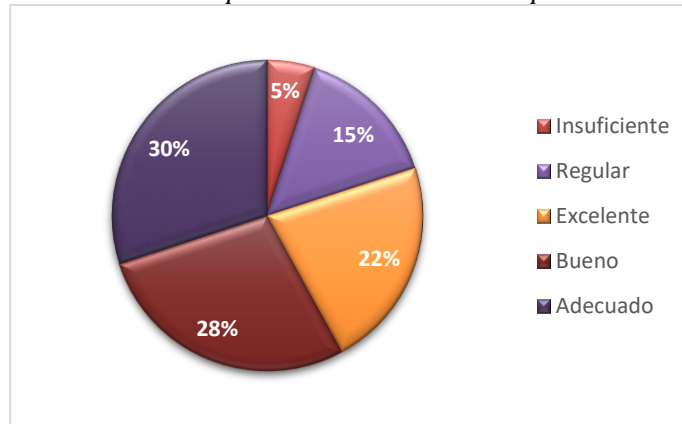


Nota: Elaboración propia

La figura 3 muestra un desempeño más disperso y menos sobresaliente en comparación con otros ejercicios del AC. Aunque el 30% obtuvo un nivel “bueno” y el 25% fue considerado “adecuado”, solo el 15% alcanzó un nivel “excelente”, mientras que el 18% fue clasificado como “regular” y el 7% como “insuficiente”. Esta distribución refleja que el análisis de casos, por su carácter más abstracto y teórico, resulta menos accesible para perfiles operativos, acostumbrados a tareas prácticas y entornos informales. Los resultados evidencian una brecha metodológica entre el tipo de ejercicio y las habilidades evaluadas. La dificultad que representa este formato para el nivel justifica la recomendación de adaptar los casos a situaciones reales del entorno laboral ecuatoriano, con el fin de mejorar la comprensión, el desempeño y la validez de resultados.

Figura 4

Desempeño en Dinámica de Grupo



Nota: Elaboración propia

La figura presenta una distribución equilibrada, con un 30% de candidatos evaluados como “adecuados”, 28% como “buenos” y 22% como “excelentes”, lo que indica un rendimiento mayoritariamente positivo en este ejercicio. No obstante, también se observa que un 15% obtuvo una calificación “regular” y un 5% fue clasificado como “insuficiente”, lo que genera una curva ligeramente polarizada. Este comportamiento sugiere que las dinámicas grupales son útiles para detectar habilidades colaborativas y liderazgo espontáneo, especialmente en candidatos con predisposición natural hacia el trabajo en equipo. Sin embargo, también refleja que estos ejercicios pueden no ser del todo eficaces para identificar competencias individuales clave como la resiliencia o la precisión técnica, dado que el entorno grupal tiende a diluir el desempeño personal. La dispersión observada coincide con el menor impacto de este ejercicio en la detección de los mejores candidatos (top 25%), tal como se indica en la Tabla 4. En consecuencia, se recomienda complementar este tipo de evaluación con observaciones individuales o ejercicios mixtos, a fin de obtener una lectura más completa del perfil competencial, especialmente en contextos operativos donde la ejecución personal es determinante.

4. DISCUSIÓN

Los hallazgos presentados evidencian que el AC se erige como un instrumento estratégico en el proceso de selección de personal operativo, sobrepasando las limitaciones inherentes a los enfoques tradicionales de entrevistas y pruebas psicométricas (Flores, 2016). La investigación ratifica que el AC exhibe una elevada validez predictiva, al evaluar competencias en escenarios simulados que recrean las exigencias reales de los cargos, un aspecto que cuenta con amplio respaldo en la literatura de Dessler y Varela (2011) y en Castilla (2024). Con este basamento,

conforme a Robbins y Judge (2017) la precisión técnica y la resiliencia emergen como competencias determinantes para asegurar la eficiencia operativa, y su valoración a través de ejercicios de simulación de rol y entrevistas estructuradas arroja resultados cualitativa y cuantitativamente superiores.

La evidencia empírica sugiere que el 32,5 % de rotación del personal operativo y las subsiguientes pérdidas económicas, que ascienden a 386 millones de dólares anuales, poseen un origen común en una brecha competencial significativa (Cámara de Industrias Guayaquil, 2023; Gallegos y Castillo, 2023). Desde esta óptica, la integración del AC permite no sólo la identificación precisa de competencias técnicas, con un 92 % de concordancia, sino, sobre todo, el diagnóstico de debilidades en las dimensiones comunicativas y en la resolución de problemas; dimensiones que, según el aporte de Veintimilla y Velásquez (2017), determinan la desconexión sistemática entre el perfil de competencias exigido y el candidato finalmente seleccionado.

Los resultados obtenidos refuerzan la hipótesis de que la práctica de Assessment Center impacta de manera favorable la retención de talento y la coyuntura perceptual de la organización. Baez (2025) sostiene que los enfoques de evaluación integrales logran sincronizar las competencias individuales con la cultura corporativa, y este alineamiento se traduce en una disminución del 47% en la rotación de personal y en un retorno financiero del 214% en pequeñas y medianas empresas (Castilla, 2024). Sin embargo, en coherencia con Pereira (2022), el grado de satisfacción laboral reportado no excede el 85%, lo que subraya la urgencia de incorporar programas de inducción y de desarrollo sostenido que amplifiquen los frutos del proceso de evaluación.

Por otra parte, el trabajo enfatiza que los ejercicios de evaluación deben ser adaptados a las particularidades de la realidad operacional de cada nivel. Los análisis de caso, a pesar de su fortaleza teórica, demandan ajustes en su diseño para mejorar su viabilidad práctica, tal como apuntan Hernández, Ríos y Torres (2023). La incorporación de tales modificaciones permitiría una mejor visibilización de competencias interpersonales, las cuales, como sostienen Romero y Pinto (2023), son claves para mitigar tensiones y consolidar la cohesión grupal.

En síntesis, el aprendizaje continuo sobre capacidades ha dejado de ser una mera herramienta de diagnóstico y se ha consolidado como motor clave en la administración estratégica del capital humano. Su integración con procesos de capacitación articulados y políticas de fidelización permite responder de manera efectiva a la aceleración decantada por la digitalización y a la exigencia de reentrenar, hacia 2025, el 65% de las posiciones operativas actuales (Davis & Werther, 2013; Olivos, 2015).

CONCLUSIONES.

El Assessment Center emerge como una herramienta transformadora para la gestión del talento humano en el nivel operativo ecuatoriano, al abordar eficazmente los desafíos críticos de rotación laboral (32.5%) y pérdidas económicas (USD 386 millones anuales) (Banco Central del Ecuador, 2024). La implementación de esta estrategia evidencia una capacidad predictiva superior en la evaluación de habilidades técnicas (92% de idoneidad), a través de ejercicios contextualizados como simulacros de rol (4.1/5 de efectividad), que replican entornos laborales reales y reducen errores operativos (15.1% de reprocesos en la manufactura). No obstante, se mantienen discrepancias en competencias conductuales fundamentales como la comunicación (70% de cumplimiento) y la resolución de problemas (76%), lo cual requiere la adaptación de metodologías abstractas (análisis de casos: 3.8/5) a realidades locales a través de simulaciones de incidentes críticos y protocolos correspondientes (Cámara de Industrias Guayaquil, 2023).

Los hallazgos empíricos y perceptivos corroboran el AC como una estrategia rentable: disminuye la rotación en 47% en la manufactura, incrementa la retención en un 31% y proporciona un retorno sobre la inversión del 214% en las pequeñas y medianas empresas, gracias a su enfoque integral que incorpora evaluación técnica y conductual. Sin embargo, su influencia en la satisfacción laboral (con un 85% de consenso) requiere ser complementada con planes de inducción focalizados, mentoría y desarrollo continuo para fortalecer la participación activa (Vizcaino, 2024). La prevalencia de las competencias técnicas (30%) por encima de las relacionales en la evaluación evidencia las prioridades operativas. Sin embargo, también resalta la necesidad de fortalecer la resiliencia (18%) y el trabajo en equipo (25%) para minimizar los riesgos de desmotivación en tareas estandarizadas.

El AC supera su papel selectivo para establecerse como un eje estratégico en la GTH ecuatoriana. Su éxito se basa en: 1) la realización de actividades culturalmente pertinentes que superen la brecha de competencias blandas, 2) la integración sistémica mediante planes de retención y desarrollo, y 3) la alineación con la transformación digital, en la que el 65% de los puestos operativos requieren reentrenamiento para el año 2025. Únicamente de esta manera será posible optimizar la productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (92% del conglomerado empresarial) y fortalecer una cultura de alto rendimiento sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9(1), 187-195. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Baez, R. (2025). Desarrollo de la evaluación de talento hacia la transformación con IA. *Evaluar*. Obtenido de <https://blogs.evaluar.com/desarrollo-de-la-evaluacion-de-talento-hacia-la-transformaci%C3%B3n-con-ia>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Banco Central - Reporte de Competitividad 2024*. Quito, Ecuador: BCE. doi:<https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-anual-de-20-en-2024/#:~:text=En%202024%2C%20el%20Producto%20Interno,disminuy%C3%B3%20en%203%2C%28%25>.
- Cámara de Industrias Guayaquil. (2023). *Mercado Laboral*. Cámara de Industrias. doi:https://public.tableau.com/app/profile/c.mara.de.industrias.de.guayaquil/viz/MercadoLaboral_0/Historia1
- Cámara de Industrias Guayaquil. (2023). *Mercado Laboral*. Cámara de Industrias. doi:https://public.tableau.com/app/profile/c.mara.de.industrias.de.guayaquil/viz/MercadoLaboral_0/Historia1
- Castilla, G. (2024). Implementación Assessment center y sus beneficios. *Grupo Castilla*. Obtenido de <https://www.grupocastilla.es/assessment-center/>
- Castro-Troncoso, I. S. (2023). *Estructuración y rediseño de procesos para la subgerencia de atracción de talento en una empresa de externalización de recursos humanos*. Santiago de Chile. doi:10.58011/tn9w-mx27
- Davis, K., & Werther, W. (2013). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano* (Séptima Edición ed.). McGraw-Hill. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5742
- Delgado, C. M., & Hernadez, C. D. (2023). *SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA: INCIDENCIA DE LA ALTA ROTACIÓN LABORAL*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26310/1/UPS-GT004746.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson.
- Díaz, J. E. (2016). *Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362005/html/>
- Flores, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*, 3(5), 79-102. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/7334/7204>
- Gallegos, M., & Castillo, T. (2023). *Eficiencia, carga de trabajo, salud y seguridad ocupacional en la industria de la construcción en las principales ciudades del Ecuador*. Quito, Ecuador: Revista Digital Novasinergia vol.5 no.1 Riobamba ene./jun. 2022 Epub 31-Ene-2022. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-26542022000100150
- Hernández, Y. G., Ríos, C. T., & Torres, W. E. (2023). *Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura*. Valencia, Ecuador: Revista Colombiana de Salud Ocupacional,

- ISSN-e 2322-634X, Vol. 12, N°. 2, 2022, págs. 66-76. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8994010>
- Judge, R. &. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- León, G. A., Orellana, B. S., & Pereira, G. S. (2017). *EL LIDERAZGO*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- López, M. C. (2021). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Capítulo IV: Principios de la gestión de la calidad*. País Vasco: Universitat Jaume I. Obtenido de <https://repositori.uji.es/server/api/core/bitstreams/7595bfa0-410b-430a-ba6d-d3d6baf616c7/content>
- NU CEPAL. (2023). *Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023: la inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo*. CEPAL. doi:<https://www.cepal.org/es/publicaciones/68702-panorama-social-america-latina-caribe-2023-la-inclusion-laboral-como-eje-central>
- Olivos. (2015). Las competencias del evaluador educativo. *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/604/60439229006.pdf>
- Pereira, M. (2022). Evaluación continua en la educación: ventajas y desventajas. *ISEP*. Obtenido de <https://www.isep.es/actualidad/la-evaluacion-continua-en-la-educacion-ventajas-y-desventajas/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera edición ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Romero, S., & Pinto, G. B. (2023). *Informe de Transparencia*. Caracas: Revista Venezolana de Gerencia: RVG, ISSN-e 2477-9423, ISSN 1315-9984, Vol. 27, N°. 99, 2022, págs. 1126-1139. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890722>
- Salguero-Barba, N., & García-Salguero, C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. *Polo de Conocimiento*, 3(9). Obtenido de DOI: 10.23857/casedelpo.2018.3.9. septiembre.331-342
- Sampiere, R. H. (2024). *Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador*. Quito: Revista San Gregorio vol.1 no.57 Portoviejo mar./may. 2024. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072024000100104
- SENESCYT. (2023). *Anuario de la educación Superior 2022-2023*. Min. Educación. doi:https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/11/Estadistica-Educativa_Volumen-4.pdf
- Veintimilla, J., & Velasquez, P. (2017). *Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras* (Vol. 6). Boletín Virtual.
- Vizcaino. (2024). La gestión por procesos. *Transportes Gob*. Obtenido de https://www.transportes.gob.es/recursos_mfom/pdf/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf
- William B Werther, J., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos. *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/slideshow/administracion-de-recursos-humanos-7-edicion-werther-y-davispdf/259705894>